



Universidade Federal de Campina Grande

Centro de Humanidades

Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

Coordenação de Estágio Supervisionado

**GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR DO SETOR  
EDUCACIONAL: UM ESTUDO DE CASO**

**MICHELINE ALVES DE SOUSA**

Campina Grande – PB

2016

MICHELINE ALVES DE SOUSA

**GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR DO SETOR  
EDUCACIONAL: UM ESTUDO DE CASO**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Débora Prazeres Balbino, Me.

Campina Grande – PB

2016

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Micheline Alves de Sousa

**Aluna**

---

Debora Prazeres Balbino, Mestre

**Professora Orientadora**

---

Victor Vidal Negreiros Bezerra, Mestre

**Coordenador de Estágio Supervisionado**

Campina Grande – PB

2016

**MICHELINE ALVES DE SOUSA**

**GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR DO SETOR  
EDUCACIONAL: UM ESTUDO DE CASO**

**Relatório aprovado em 14 de Outubro de 2016**

---

Debora Prazeres Balbino, Mestre

**Professora Orientadora**

---

Vinicius Farias Moreira, Doutor

**Examinador**

---

Wanderberg Alves Brandão, Mestre

**Examinador**

Campina Grande – PB

2016

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meus pais, pela proteção, dedicação, sabedoria e paciência, que sempre fizeram de tudo e mais um pouco por mim e me ensinam a ser alguém melhor todos os dias. São as pessoas mais importantes da minha vida.

À minha avó, por ser responsável pelo meu caráter, minha educação e por tudo que tenho hoje. Sua força, determinação e coragem me inspiram a ser ao menos um pouco do que ela é, e por ela tenho uma gratidão imensurável.

E à minha orientadora, Débora Prazeres Balbino, por tamanha paciência e por ter me passado tantos ensinamentos ao longo desse período. É, certamente, a melhor orientadora que eu poderia ter tido.

SOUSA, Micheline Alves de. **Gestão de uma empresa familiar do setor educacional: um estudo de caso.** 74f. Relatório de Pesquisa (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2016.

## RESUMO

As empresas familiares, iniciadas e/ou constituídas por pessoas de uma mesma família, representam uma parcela significativa do mercado no Brasil. Essas empresas geralmente começam a partir de um sonho empreendedor, e suas atividades tendem a ocorrer sem uma diferença precisa sobre o que diz respeito à empresa e o que diz respeito à família. A fim de entender melhor as especificidades desse segmento, e as suas características mais comuns, este trabalho se propõe a ser um estudo de caso sobre a Escola Santa Terezinha, uma empresa familiar, de pequeno porte, localizada na cidade de Campina Grande, Paraíba. O objetivo, que por sua vez norteia a problemática da pesquisa, é identificar os desafios enfrentados pela escola Santa Terezinha, sob a perspectiva da gestão familiar, na percepção de seus gestores. Quanto aos aspectos metodológicos, trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo. Para a coleta de dados, realizaram-se entrevistas com os gestores da empresa; e para a interpretação, a partir da transcrição dessas entrevistas, foi feita a análise de conteúdo das informações levantadas associando-as ao embasamento teórico realizado. Como resultados, foi possível observar diversos desafios da gestão, alguns associados à falhas nos processos gerenciais, principalmente quanto à falta de planejamento estratégico; outros decorrentes do envolvimento familiar; e outros ainda advindos da relação existente entre os diretores e suas divergências de comportamento e percepções sobre as atividades e decisões. Além destes, a empresa ainda sofre com algumas limitações impostas por características do setor, como é o caso da inadimplência, que são acentuadas pelo formato de gestão e relacionamento existente entre os gestores da escola.

**Palavras-chave:** Empresas familiares, Processos Gerenciais, Setor Educacional.

SOUSA, Micheline Alves de. **Management of a family business in the educational sector: a case study.** 74f. Research report (Bachelor degree in Administration) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2016.

### **ABSTRACT**

*Family businesses, initiated and/or made by people from the same family, represent a significant market share in Brazil. These companies usually start from an entrepreneurial dream, and their activities tend to occur without a precise difference on what concerns the company and what is regarded to the family. In order to have a better understanding of the specificities of this segment, and it's most common features, this paper aims to be a case of study about the Escola Santa Terezinha, a family business, of small proportions, located in the city of Campina Grande, Paraíba. The main objective, which turns to be the guide the problematic of the research, is to identify the challenges faced by Escola Santa Terezinha, from the perspective of family management, in the perception of its managers. As for the methodological aspects, it is a qualitative research, of descriptive character. For data collection, there were made interviews with the managers of the company; and for the interpretation, from the transcript of these interviews, it was made the content analysis of the information gathered as related to the theoretical foundation held. As results, it was possible to observe many management challenges, some associated with failures in management processes, particularly regarding the lack of strategic planning; others arising out of the family involvement; and others arising from the relationship between the directors and their behavioral differences and perceptions about the activities and decisions. In addition, the company also suffers from some limitations imposed by the characteristics of the sector, as is the case of default, which is accentuated by the management format and the relationship between the school managers.*

**Keywords:** *Family Business; Business Processes; Educational Sector.*

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 01</b> - Evolução do sistema das empresas familiares.....	17
<b>Figura 02</b> - Intersecções nos três subsistemas.....	17
<b>Figura 03</b> - Desenho metodológico da pesquisa.....	38



## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Contextualização e Problematização.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 Objetivo Geral e Objetivos Específicos.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 Justificativa.....</b>	<b>13</b>
<b>1.4 Estrutura do trabalho.....</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Empresas Familiares.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 Características da Gestão Familiar.....</b>	<b>18</b>
2.2.1 <i>Valores, Crenças e Cultura.....</i>	20
2.2.2 <i>Profissionalização.....</i>	22
2.2.3 <i>Sucessão.....</i>	24
2.2.4 <i>Interesses e Conflitos.....</i>	27
2.2.5 <i>Vantagens, Desvantagens e Desafios.....</i>	28
<b>2.3 Processos Gerenciais em Empresas Familiares.....</b>	<b>31</b>
2.3.1 <i>Planejamento.....</i>	31
2.3.2 <i>Organização.....</i>	33
2.3.3 <i>Direção.....</i>	33
2.3.4 <i>Controle.....</i>	34
<b>2.4 Setor Educacional.....</b>	<b>36</b>
<b>CAPÍTULO 3 METODOLOGIA.....</b>	<b>38</b>
<b>3.1 Desenho Metodológico.....</b>	<b>38</b>
<b>3.2 Delineamento.....</b>	<b>39</b>
<b>3.3 Participantes da Pesquisa.....</b>	<b>39</b>
<b>3.4 Coleta de Dados.....</b>	<b>40</b>
<b>3.5 Análise e Interpretação dos Dados.....</b>	<b>41</b>
<b>CAPÍTULO 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>42</b>
<b>4.1 Caracterização da empresa.....</b>	<b>42</b>
<b>4.2 Diagnóstico das Práticas Organizacionais.....</b>	<b>43</b>
4.2.1 <i>Planejamento.....</i>	43

<i>4.2.2. Organização</i> .....	<b>46</b>
<i>4.2.3 Direção</i> .....	<b>48</b>
<i>4.2.4 Controle</i> .....	<b>49</b>
<b>4.3 Influência da Família na Gestão</b> .....	<b>50</b>
<i>4.3.1 Envolvimento familiar</i> .....	<b>51</b>
<i>4.3.2 Valores, Crenças e Cultura</i> .....	<b>52</b>
<i>4.3.3 Profissionalização</i> .....	<b>54</b>
<i>4.3.4 Sucessão</i> .....	<b>57</b>
<b>4.4 Dificuldades da Gestão Familiar</b> .....	<b>58</b>
<b>CAPITULO 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>66</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>70</b>

## **CAPITULO 1 INTRODUÇÃO**

Neste primeiro capítulo será visto uma breve contextualização sobre os aspectos que envolvem a gestão de empresas familiares no Brasil, especialmente as do setor educacional, diante da relevância que possuem no mercado. A partir disso, têm-se a definição do problema a ser estudado, dos objetivos geral e específicos e a justificativa da pesquisa. Por fim, evidencia-se como está estruturado este trabalho.

### **1.1 Contextualização e Problematização**

As empresas familiares, tradicionalmente formadas por pessoas de uma mesma família e que perpetuam a cultura familiar em sua gestão, representam uma significativa parcela do mercado no Brasil. Para Schuman, Stutz, Ward (2011) essas empresas enfrentam uma série de desafios a mais em relação a sua gestão e precisam aprender a gerenciá-los com eficiência, paciência e criatividade, já que são esses desafios que intensificam suas características peculiares. Na gestão de uma empresa familiar, em geral, as atividades tendem a ser executadas de maneira mais intuitiva e de acordo com as necessidades que vão surgindo ao longo do tempo, devido ao caráter empreendedor pelo qual elas são guiadas.

É comum que nessas empresas o sonho do fundador seja o ponto de partida, e por isso nem sempre elas trabalham com planejamentos e orçamentos elaborados, nem diferem com precisão o que diz respeito à empresa e o que diz respeito à família. Tais fatores podem acarretar uma gestão menos profissional e mais voltada para interesses particulares. Segundo Uller (2002) existem alguns hábitos comuns que ocorrem em empresas familiares como a facilidade em confundir patrimônio pessoal com o organizacional, contratação de parentes e amigos sem as devidas qualificações e a própria falta de planejamento.

Deste modo, é fato que muitos negócios administrados por famílias não resistem aos conflitos interpessoais. Por mais que se trate de um conjunto de pessoas que, em teoria, também se relacionam harmoniosamente fora da organização, nem sempre isso significa maior confiança e lealdade entre as partes, o que pode ameaçar significativamente tanto o futuro da empresa quanto a própria relação familiar. Além disso, a questão da sucessão deve ser vista com cautela, já que nem sempre mudanças na gestão de empresas familiares ocorrem

de maneira orgânica, e é nesse momento que a relação afetuosa de família influi na tomada de decisão com maior relevância.

No entanto, a presença da família na administração de uma organização não deve ser vista como uma desvantagem. Mesmo que conciliar o profissionalismo com o convívio familiar possa ser uma tarefa difícil, não é impossível, apenas requer um gerenciamento mais ativo. De acordo Schuman, Stutz, Ward (2011), nem sempre as ambiguidades e incertezas que fazem parte das organizações precisam ser vistas como deficiências a serem resolvidas imediatamente. Conflitos de sucessão, interesses, expectativas ou propriedade não são apenas problemas, são paradoxos, pois há verdades em ambas as partes (família e empresa) e precisam ser muito bem analisados, pois, são justamente esses fatores que diferem as empresas familiares das outras. Enquanto as empresas familiares valorizam a cooperação, a emoção, a igualdade de resultados, as empresas não-familiares valorizam o capitalismo, a lógica e o mérito.

Nesse contexto, as empresas familiares podem estar presentes nos mais variados segmentos do mercado, seja na indústria, no comércio ou nos serviços, e é na prestação de serviços do setor educacional que esse trabalho será conduzido. A educação é um dos pilares que formam a sociedade e é o principal meio de construção da identidade e da independência de qualquer pessoa, além disso, é um direito fundamental previsto na Constituição, que tem por finalidade desenvolver, preparar e qualificar o indivíduo para o exercício da cidadania. Logo, o setor educacional torna-se uma área convidativa para empreender, devido a função social.

É de comum conhecimento que a educação pública no Brasil sofre com diversos fatores, seja falta de recursos ou políticas públicas precárias, o que abre espaço para que as instituições de ensino particulares passem a ter uma imagem de maior confiança. Não necessariamente as escolas privadas são melhores e nem sempre as escolas públicas são ruins, mas a realidade é que as particulares detém um maior “prestígio” no momento em que essa necessidade da população deixa de ser atendida pelo governo, e por isso, à medida que cresce o número de instituições de ensino particulares, cresce também a demanda por uma gestão escolar mais sofisticada e estratégica.

Portanto, com o intuito de entender melhor a gestão de uma empresa familiar atuante do mercado educacional, levantou-se o seguinte problema de pesquisa:

**Quais os desafios enfrentados por uma escola particular, sob a perspectiva da gestão familiar, na percepção de seus gestores?**

## **1.2 Objetivo Geral e Objetivos Específicos**

Para responder a esse problema de pesquisa, definiu-se como **objetivo geral**: Identificar os desafios enfrentados pela Escola Santa Terezinha, sob a perspectiva da gestão familiar, na percepção de seus gestores.

Para alcançar este objetivo geral foram propostos os seguintes **objetivos específicos**:

- I. Diagnosticar as práticas organizacionais adotadas pelos gestores quanto aos processos gerenciais de planejamento, organização, direção e controle da Escola Santa Terezinha;
- II. Analisar a influência do envolvimento familiar na gestão da Escola Santa Terezinha;
- III. Descrever as dificuldades ou deficiências da gestão familiar na Escola Santa Terezinha.

## **1.3 Justificativa**

A relevância do estudo da gestão familiar se encontra na importância de buscar entender a influência que essas empresas têm na sociedade, visto que são muito comuns. Nesse sentido, compreende-se que empresas familiares têm muita importância na economia do país, pois muitas famílias, na intenção de otimizar suas rendas, optam por empreender em negócios que envolvem os membros familiares como apoio para superar as dificuldades.

Foi precisamente por esse motivo que a organização selecionada para a pesquisa, a Escola Santa Terezinha, foi criada. Aliando a importância da empresa familiar à função social de educar cidadãos, a referida escola se mostra como um espaço propício à subsidiar as informações necessárias para que seja feita uma análise sobre as suas características, práticas e dificuldades, sob a perspectiva da gestão familiar. Ademais, essa pesquisa pode servir de auxílio para futuras pesquisas nessa área, visto que existem muitas empresas semelhantes atuantes no mercado.

## 1.4 Estrutura do Trabalho

Este trabalho se estrutura de modo a facilitar o entendimento dos assuntos a serem abordados, em uma sequência de informações. Dessa forma, neste **primeiro capítulo**, é apresentada a introdução da pesquisa, onde são expostos a contextualização e o problema levantado, bem como o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa. O **segundo capítulo** apresenta a fundamentação teórica da pesquisa, ressaltando assuntos relevantes sobre: conceito de empresa familiar, características da gestão de empresas familiares, valores, crenças, cultura organizacional, profissionalização, sucessão, interesses e conflitos, vantagens, desvantagens e desafios. Além destes, são tratados processos gerenciais de planejamento, organização, direção e controle nas empresas familiares e, por fim, considerações sobre o setor educacional, no qual a empresa selecionada se enquadra. Em seguida, o **terceiro capítulo** traz a metodologia empregada na pesquisa, com a definição de sua abordagem, dos participantes selecionados e dos procedimentos escolhidos para coleta dos dados, bem como as formas de tratamento destes. O **quarto capítulo** apresenta a análise e a interpretação dos resultados obtidos; e por fim, o **quinto capítulo** expõe as considerações finais, evidenciando as limitações do trabalho e as recomendações para futuras pesquisas.

## **CAPÍTULO 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo serão discutidos os embasamentos teóricos que oferecem sustentação para o desenvolvimento desta pesquisa, bem como os argumentos que explicam a importância do tema estudado. Para tanto, identifica-se as características das empresas familiares e sua gestão, evidenciando-se as particularidades e implicações pertinentes a esse tipo de empresa. Por fim, aborda-se a gestão escolar, em especial, a de cunho particular, apresentando suas especificidades.

### **2.1 Empresas Familiares**

Para Chiavenato (2003), as empresas são uma organização social, que envolve a interação entre pessoas que buscam alcançar um objetivo específico sob a forma de empreendimento. Desta mesma maneira se constituem as famílias, como resultado das relações humanas na sociedade. Kreppner (2000) afirma que a família é uma instituição que vai além da transmissão de genes, abrangendo a construção de valores, crenças, conhecimento e principalmente cultura dos indivíduos. Essa instituição social tem grande impacto sobre o comportamento das pessoas, pois é a partir da família que começam a ser construídas as relações interpessoais e a coletividade, bem como as transformações na sociedade (POLONIA; DESSEN, 2007).

Nesse contexto, entende-se que empresas e famílias são entidades semelhantes na perspectiva social, o que justifica a concepção de empresas familiares. Para Lima (2009), denomina-se empresa familiar quando determinado indivíduo, em virtude do crescimento da sua atividade mercantil, busca selecionar como parceiros e colaboradores as pessoas mais próximas de si, com critérios subjetivos, priorizando quesitos como lealdade e confiança.

Donnelley (1964) afirma que uma empresa é considerada familiar quando tenha estado ligada a uma família por pelo menos duas gerações, que compartilhem dos mesmos interesses e objetivos em função da empresa. Lima (2009, p.104) destaca que nesse tipo de empresa “os valores e a cultura do empreendedor incidem diretamente sobre as decisões administrativas. A história pessoal desse empreendedor traduz expectativas para a empresa e para a família, refletindo um tipo característico de gestão”.

Mediante essas considerações, Freitas e Barth (2010) afirmam ainda que a influência que essas empresas exercem no mercado é bastante significativa não só pela produtividade e empregabilidade, mas também pelo grande potencial de desenvolvimento. Além disso, são predominantemente a forma mais comum de organização, pois, em grande maioria, surgem do esforço e do investimento de determinados indivíduos com o apoio de seus familiares (RICCA, 2007).

No entanto, essa união entre família e empresa precisa ser bem conduzida. Como explicam Schuman, Stutz e Ward (2011), em geral, a conjuntura familiar é baseada em cooperatividade e emoção, enquanto que a empresarial valoriza a lógica e a competitividade, o que pode parecer que empresa e família são dois lados opostos e contraditórios, quando na verdade se apoiam. Esse é o paradoxo das empresas familiares, pois não é preciso que se escolha um lado ou outro, mas sim, que se entenda como gerenciá-los. Orientar as decisões da empresa para que ela e família sejam simultaneamente colocadas em primeiro lugar é o que torna possível que os laços familiares e os objetivos organizacionais sejam aliados.

Conforme Donnelley (1964), essa mescla entre empresa e família não deve ser vista como sinônimo de ineficiência, mas sim, oportunidade de fazer com que a família contribua para o fortalecimento da organização no longo prazo. O autor reforça ainda que aquilo que poderia ser uma fraqueza, quando ajustada por uma administração competente, pode transformar-se numa vantagem. Além disso, ao lidar com paradoxos, a escolha de um lado ou outro pode acarretar em problemas futuros para aquele não escolhido, por isso a importância de ter a empresa e a família bem integradas (SCHUMAN; STUTZ; WARD, 2011)

Contudo, uma vez que as empresas familiares vão se desenvolvendo, essas duas dimensões (empresa e família) também evoluem e passam a englobar outros elementos. Como explicam Schuman, Stutz e Ward (2011) ao citarem os estudos de Davis e Tagiuri (1982), é provável que a própria dinâmica dessas empresas leve à formação de três subsistemas: família, gestão e propriedade, o chamado modelo dos três círculos, que pode ser visualizado na figura 01 a seguir:



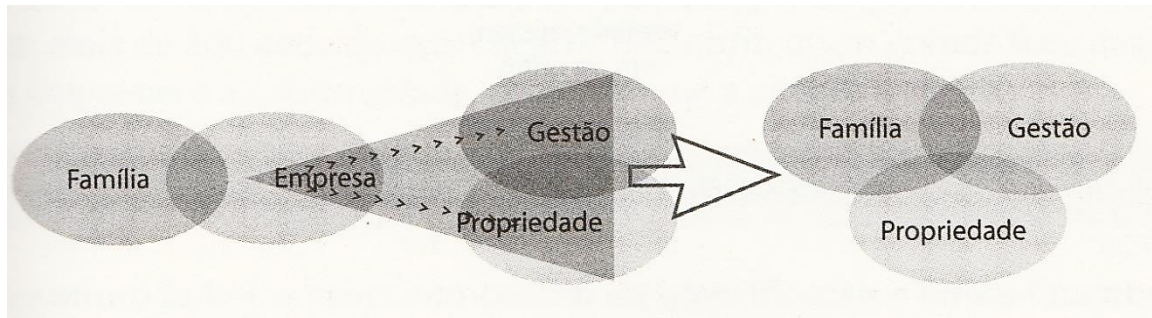


Figura 01: Evolução do sistema das empresas familiares  
 Fonte: Schuman, Stutz e Ward (2011, p.95).

Gersick et. al. (2006 *apud* SOUSA, 2012) diferenciam esses três subsistemas da seguinte forma: na dimensão família se encontram os familiares que não exercem participação em nenhuma atividade da empresa, a exemplo de cônjuges e filhos mais novos; na dimensão gestão, encontram-se os funcionários, gestores e diretores que são essenciais para o funcionamento da empresa, porém, alheios à família; e na dimensão propriedade, estão aqueles que possuem uma parcela da organização apenas financeiramente, não sendo, portanto, funcionários nem membros da família. Schuman, Stutz e Ward (2011) ressaltam ainda que é nas interseções entre essas três dimensões que surgem os maiores conflitos das empresas familiares, como é visto a seguir na figura 02:

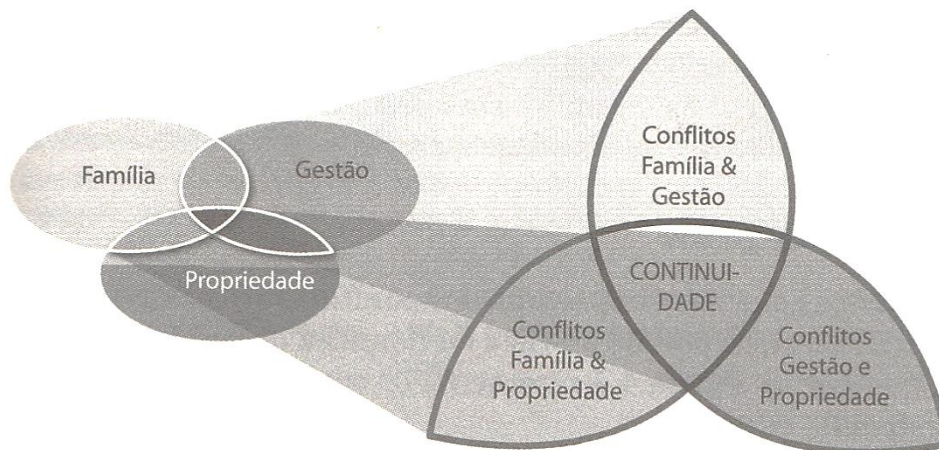


Figura 02: Intersecções nos três subsistemas.  
 Fonte: Schuman, Stutz e Ward (2011, p.97).

Desta forma, os três subsistemas principais vistos na figura 01 se desdobram em três intersecções que representam os conflitos que podem surgir em consequência das suas interações:

Os três subsistemas distintos que encontramos nas empresas familiares criam problemas e oportunidades nas intersecções, as partes sobrepostas nos três círculos da figura (...) Entender que a maioria dos problemas é comum e situacional, não exclusivo e pessoal, ajuda as famílias a enfrentá-los e superá-los com mais sucesso. Também ajuda quando as famílias reconhecem que os conflitos criados pelas intersecções do sistema são compostos de contradições e, muito provavelmente, paradoxos. (SCHUMAN, STUTZ E WARD, 2011, p. 95)

Schuman, Stutz e Ward (2011) evidenciam ainda os exemplos de problemas que podem surgir na junção desses subsistemas. Entre a família e a gestão podem haver conflitos em relação aos interesses, compensações, permissão de regalias entre os familiares em seus cargos e etc. Entre gestão e propriedade, podem surgir problemas quanto a participação dos gestores alheios à família ou a distribuição de dividendos. Já entre propriedade e família, podem haver conflitos entre os interesses pessoais dos familiares e as questões de sucessão entre as gerações.

Como resultado das relações entre as intersecções, evidencia-se a continuidade. Segundo Lima (2009) a continuidade do negócio é o principal objetivo de muitas empresas familiares, processo que se dá a partir da sucessão familiar. Muitas empresas familiares conseguiram dar continuidade às suas atividades através das gerações justamente por investir recursos no desenvolvimento dos subsistemas: família, gestão e propriedade (SCHUMAN, STUTZ E WARD, 2011).

Portanto, segundo Rosário (2010), é de fundamental importância o conhecimento do cenário e dos aspectos que envolvem as empresas familiares, tendo em vista a notável participação que as mesmas têm na economia. Além disso, essas empresas possuem um emaranhado de características próprias que garantem uma vantagem competitiva em relação as empresas não-familiares, todavia, essas mesmas características podem ocasionar conflitos, reforçando a importância de buscar entender as particularidades desse tipo de gestão.

## **2.2 Características da Gestão Familiar**

Diante da relevância das empresas familiares no mercado, torna-se necessário entender suas características e os principais fatores que influenciam suas práticas gerenciais que, em geral, podem ser um pouco diferentes das demais empresas. Segundo Freitas e Krai (2010, p. 389), “a própria natureza da empresa familiar a torna complexa, pois são os estreitos vínculos existentes entre a família, a propriedade e a gestão do negócio que fazem com que seja difícil ajustar as relações familiares com as econômico-financeiras.”

Para Fortes et. al. (2014), todas as empresas estão sujeitas as ameaças e transformações do mercado, como as alterações na legislação e crises econômicas. Entretanto, as empresas familiares estão mais propensas a problemas e ameaças próprias, que afetam tanto a organização quanto o âmbito familiar, envolvendo questões como profissionalização, sucessão, distribuição do lucro, etc. Já Kachaner, Stalk e Bloch (2012) destacam que, em empresas familiares, a resiliência conta muito mais do que a performance, principalmente nos momentos de crise. Em geral, as empresas familiares se preparam para o longo prazo, visando sempre o que vão deixar para as futuras gerações e não somente o lucro imediato.

Dessa forma, percebe-se que a conjuntura familiar exerce forte influência na gestão dessas empresas. Da mesma maneira, detalhes como crenças e até mesmo a personalidade dos indivíduos podem determinar diferentes atitudes e decisões. Conforme Freitas e Krai (2010), em muitas empresas familiares o empreendedor valoriza mais o conhecimento que possui para exercer atividades operacionais e técnicas do seu negócio, do que propriamente a gestão e administração da empresa. Isso se deve ao fato de ele se colocar como responsável por tudo, desde contratar e pagar as contas até vender, o que pode tornar a empresa familiar mais “enxuta”, isto é, ter uma estrutura organizacional reduzida e poucos funcionários, que são capazes de exercer diversas funções ao mesmo tempo.

Seguindo esse mesmo pensamento, Lima (2009) afirma que uma característica comum e relevante identificável em empresas familiares é a própria experiência do empreendedor, fator que, normalmente, garante que ele tenha profundo conhecimento sobre o negócio, e com isso saiba avaliá-lo sem precisar depender de tecnologia e diversos relatórios. Esse conhecimento é uma grande vantagem para a empresa familiar e seus empreendedores.

Nesse sentido, entende-se que podem ser encontradas vantagens e oportunidades únicas nessas empresas quando as particularidades da família e da empresa se incorporam e são gerenciadas com eficiência, e principalmente, quando atribuídas à cultura organizacional. Freitas e Krai (2010) enfatizam que a empresa familiar consegue obter sucesso quando há um equilíbrio entre a racionalidade e as questões emocionais, o que faz a diferença em meio à dificuldades. Além disso, há de se considerar que a gestão de empresas familiares é desenvolvida mais em função de seus valores, crenças e objetivos do que meramente de seus produtos e processos.

### 2.2.1 Valores, Crenças e Cultura

Nas empresas familiares, é natural que as peculiaridades da família sejam levadas para o âmbito empresarial, principalmente quanto aos valores e tradições. Estes são elementos determinantes para a missão e para a cultura organizacional dessas empresas. Para Lima (2009, p. 86) “as empresas familiares reconhecem que sua sobrevivência depende de valores expressos na cultura organizacional e, com base nela, define sua missão. Tradicionalmente, essas empresas cultivam valores como harmonia, união, senso de equipe, ética e moral”.

Os valores dessas empresas são pessoais e estão diretamente ligados à personalidade do fundador, refletindo sua cultura, seu modo de ser, pensar e agir (LIMA, 2009). São os valores que determinam o que a organização virá a adotar como procedimentos para lidar com os desafios (TAVARES, 2006). As empresas familiares podem, então, basear-se nos valores, crenças e tradições advindos da família para desenvolver uma cultura organizacional que evidencie suas particularidades.

Cultura organizacional é o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Representa a maneira tradicional e costumeira de pensar e fazer as coisas e que são compartilhadas por todos os membros da organização. Em outras palavras, a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros da organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2003, p. 372).

A cultura organizacional, portanto, está intimamente vinculada às premissas básicas da organização. Diz respeito aos comportamentos, atitudes, capacidades e compromissos dos funcionários e também do relacionamento da empresa com o ambiente externo (comunidade, governos, mercado). Afeta diretamente todos os aspectos da organização, desde a estratégia até os processos, e perpassa todas as etapas e departamentos, envolvendo as questões subjetivas presentes nas pessoas que integram as organizações (LIMA, 2009).

Ainda segundo Lima (2009, p. 66), a cultura organizacional “exprime a identidade da organização e é construída ao longo do tempo. Ela é apreendida, transmitida e partilhada e não decorre de uma herança biológica, mas resulta de um processo de aprendizagem socialmente condicionada de forma sistemática e contínua”. Dessa forma, a cultura organizacional em empresas familiares é resultado das tradições trazidas pela família que se acumulam e são transmitidas aos membros da empresa, de maneira que aquelas pessoas que

compartilham e/ou se adaptam a ela têm mais chances de progredir dentro da organização, além de ser passada adiante para as próximas gerações (GRZYBOVSKI E TEDESCO, 1998).

No entanto, a cultura organizacional pode e, muitas vezes, deve sofrer mudanças para permanecer sendo um “apoio” à estratégia da organização. Segundo Lima (2009) mudar a cultura organizacional é um processo complicado, porque significa mudar também a forma de agir e de pensar das pessoas, não apenas os processos. Algumas organizações buscam sempre renovar suas culturas, mantendo a integridade e personalidade que construíram, enquanto outras continuam amarradas a padrões antigos e ultrapassados. Mas se uma organização deseja evoluir, se reconstruir e crescer, não basta apenas modificar a estrutura, é essencial mudar a sua cultura (CHIAVENATO, 2003).

Ainda para Chiavenato (2003), existe também o chamado “clima organizacional”, relativo à atmosfera do ambiente e às questões psicológicas que envolvem os indivíduos na organização. Diz respeito ao “moral e satisfação dos participantes”, que pode ser positivo ou negativo, avaliando como se sentem em relação à empresa. Dessa forma, a qualidade do clima organizacional é facilmente percebida por aqueles que participam da organização, e isso exerce grande influência sobre o comportamento, o desempenho e a satisfação com o trabalho destes.

Compreende-se, então, que o clima organizacional das empresas familiares é muito afetado pelo clima familiar, e que gerenciar ativamente as relações sociais é indispensável. Como explica Ariely (2008), a sociedade funciona sob as regras de dois mundos: um com as normas sociais e outro com as normas de mercado. No mundo das normas de mercado estão as relações baseadas no dinheiro e na troca de interesses, como emprego e salário. Enquanto que no mundo das normas sociais estão as relações familiares e de amizade, com interações como favores e trabalho voluntário. Assim, as pessoas tendem a ter comportamentos diferentes para as situações quando aplicam as normas sociais ou as normas de mercado.

Muitas profissões são mais influenciadas por essas normas sociais, onde as pessoas valorizam bem mais o sentido do trabalho em si do que os próprios salários, e apreciam mais as recompensas sociais e intangíveis do que as monetárias (Ariely, 2008). Isso reforça a importância de as empresas familiares darem mais atenção à cultura organizacional, pois, o clima cooperativo e afetivo normalmente característico da conjuntura familiar, quando levado para a empresa, torna muito mais provável que pequenas falhas e erros sejam perdoados.

Além disso, as normas sociais não são aplicáveis apenas no âmbito interno das organizações, podendo atingir seus *stakeholders*. Externamente, as empresas encontram inúmeras vantagens quando seus clientes, por exemplo, passam a enxergá-las como “amigas”.

Muitas empresas hoje investem em campanhas publicitárias justamente com a intenção de passar uma imagem de amizade e parceria, para serem vistas mais sob as normas sociais do que monetárias, pois consideram que muito do que motiva a fidelidade dos clientes é o bom serviço e o sentimento de valorização, estabelecendo-se, conseqüentemente, uma maior confiança entre cliente e empresa. Como afirma Lima (2009, p.95), “Uma empresa que estabeleça bons relacionamentos, interno e externo, a partir de certos princípios e valores existentes no núcleo social familiar, tais como amor, fidelidade, coesão, honestidade, harmonia e outros, consegue expressar identidade séria e responsável.”

Portanto, como afirma Rosário (2010), a cultura é desenvolvida a partir dos valores e preceitos próprios das organizações, que são difundidos a todos os membros, de maneira que a cultura deve ser alinhada a todos os aspectos da organização, desde o planejamento até as relações com os clientes. Por isso, para que a cultura seja de fato um apoio à gestão, é preciso que organização familiar reconheça a importância de estar sempre se modernizando e buscando melhorias, o que é mais facilmente alcançado quando a empresa tem uma gestão profissionalizada.

### *2.2.2 Profissionalização*

Quando se pensa em empresas familiares, a imagem que pode surgir na cabeça das pessoas é a de que são organizações pequenas, carentes de profissionalização e marcadas pela centralização do poder nas mãos do fundador. No entanto, existem grandes corporações sob controle familiar que conseguem ser altamente eficazes e bem sucedidas. No Brasil, grandes corporações como as Organizações Globo, Grupo Votorantim, Magazine Luiza e Grupo Itaúsa são exemplos disso (SOUSA; BRITO; ALVARELI, 2011).

A cada dia que passa o mundo dos negócios se torna mais rápido, exigente e competitivo. É intolerável que empresas com potencial de crescimento se mantenham presas a modelos de gestão ultrapassados e que tomem decisões limitadas do ponto de vista de um gestor familiar. À medida que estas empresas crescem, aumenta a necessidade de estarem se aprimorando, principalmente em quesitos como: qualidade dos produtos e/ou serviços, agilidade nos procedimentos, custos, marketing, entre outros. São fatores como estes que levam a empresa a entrar num patamar de profissionalização (BORGES, 2008).

Segundo Borges (2008, p. 20), “com o passar do tempo muitas dessas empresas começam a movimentar cada vez mais bens e/ou serviços e conseqüentemente surge a necessidade destas se tornarem profissionalmente organizadas”. Desta maneira, Lodi (1998,

*apud* LIMA, 2009) define profissionalização como o processo no qual uma organização passa a assumir práticas administrativas mais racionais, modernas e padronizadas, seja ela familiar ou não.

Nesse sentido, a profissionalização se mostra um processo essencial para a evolução da empresa familiar, porém, não é um processo simples. É preciso que seja integrada à organização como um todo, como ressaltam Freitas e Krai (2010, p. 389): “A cultura e o propósito das empresas familiares não podem ser desvinculados da profissionalização e dos aspectos técnicos inerentes a gestão organizacional”.

Para que se implemente de fato a profissionalização, a organização precisa abandonar os hábitos negativos que venha a ter. Atitudes que, de certa forma, atrasam a organização, muitas vezes já nem são mais percebidos pelos gestores, como por exemplo: acomodação, falta de compromisso, desordem, favoritismo e nepotismo. Para Donnelley (1964), o nepotismo é um grande problema em empresas familiares, pois, acaba por sobrepor os valores da família aos critérios para a participação na atividade empresarial. Assim como o favoritismo, este pode fazer com que não se leve em consideração a competência profissional de outros indivíduos. Se o sistema de avaliação e recompensa for baseado preferencialmente nas relações familiares e apenas secundariamente na capacidade de fato, a resistência da organização para enfrentar dificuldades pode ser enfraquecida.

As decisões da empresa não devem assumir um caráter subjetivo e vinculados ao "problema familiar", e sim, serem fundamentadas em padrões objetivos de contribuição (DONNELLEY, 1964). Dessa forma, o processo de profissionalizar a organização torna seus problemas mais visíveis, conseqüentemente, possíveis de serem corrigidos. Apesar de ser um processo que envolve todos os indivíduos na organização, a profissionalização deverá ter início nas práticas dos próprios gestores, o que não significa substituí-los. Para Freitas e Barth (2010, p. 164), “Toda empresa familiar precisa passar por processos de profissionalização, pois se entende que uma empresa sem gestores profissionais na área administrativa está fadada ao insucesso”.

Nesse sentido, de acordo com Donnelley (1964), muitas vezes os administradores de empresas familiares são vistos com uma conotação negativa de que ao invés de conseguirem por mérito e competência, simplesmente herdaram seus cargos. Por outro lado, como explica Borges (2008), não basta que a empresa simplesmente contrate um executivo renomado, pois há uma grande chance de que seus conceitos e princípios sejam diferenciados dos da família, o que só traria divergência e conflitos.

Por isso, a maneira como a profissionalização se consolida depende da dinâmica e das necessidades da organização. Além de ser essencial para o crescimento da empresa, é um processo diretamente relacionado com a continuidade desta, estando, portanto, ligada ao processo de sucessão. Como afirma Almeida (2010, p. 15), “O processo de profissionalização abrange, dentre outras coisas, um dos principais problemas das empresas familiares: o processo sucessório”.

Para Freitas e Krai (2010), a profissionalização da gestão familiar é um fator de extrema importância para o futuro da empresa, sendo tão relevante quanto o desenvolvimento do processo sucessório e a preparação das próximas gerações para a condução e a permanência da empresa no mercado. Assim, o tema sucessão e profissionalização nas empresas familiares tendem para um mesmo fim, pois a profissionalização é complementar à sucessão familiar (SOUSA; BRITO; ALVARELI, 2011).

### 2.2.3 Sucessão

Segundo Freitas e Krai (2010), o desejo do fundador de que a propriedade e a gestão do negócio se mantenham sob controle da família é uma das principais características das empresas familiares. Tal objetivo se dá por meio da sucessão, processo pelo qual há a transição do poder do fundador da organização para o sucedido que, em geral, é o seu herdeiro. Esse processo, durante o qual o controle da gestão dos negócios é transferido para uma próxima geração, pode ser uma fase turbulenta para as empresas familiares, sendo comum o surgimento de preocupações em torno da profissionalização administrativa. (TAVARES, 2006)

O processo sucessório exige boa administração, planejamento, e que seja conduzido preferencialmente pelo próprio fundador, pois, planejar a sucessão empresarial significa que o fundador tem consciência da necessidade de continuidade da organização, como também contribui para a permanência dos valores, da missão e da cultura organizacional que foram construídos ao longo de seu trabalho (LIMA, 2009).

Oliveira (1999 *apud* LIMA, 2009) explica que a sucessão nas empresas familiares pode ser de dois tipos: familiar ou profissional. A sucessão familiar é mais comum na realidade dessas empresas, pois se refere à passagem da gestão do fundador para seu herdeiro. Dessa forma, o controle sob a empresa continua a ser realizada por membros da própria família. Já a sucessão profissional, significa que profissionais alheios à família passam a ocupar e assumir cargos executivos na empresa, enquanto os representantes da família podem, por exemplo,



compor um conselho administrativo. Segundo Lima (2009), a sucessão profissional se caracteriza quando a empresa familiar passa a ser gerenciada por profissionais contratados, podendo ser motivada pela ausência de herdeiros ou quando este não apresenta habilidade ou interesse pela gestão. De qualquer forma, de acordo com Freitas e Barth (2011, p.165), “o sucessor deve ser um profissional capaz de gerir a empresa e dar continuidade àquilo que está indo bem e solucionar, da melhor maneira possível, possíveis problemas que ocorrem na sua gestão”.

De acordo com Souza, Brito e Alvareli (2011), o processo sucessório em uma empresa familiar é um processo inevitável, que pode propiciar tanto a continuidade do seu trabalho com sucesso para as gerações posteriores, quanto a sua destruição por falta de planejamento. Para Rosário (2010), o processo sucessório pode se tornar um momento até mesmo caótico, pois, preparar os membros de uma família para assumir uma carreira profissional não é uma tarefa fácil, uma vez que é comum que requisitos profissionais e pessoais entrem em choque, provocando conflitos entre as relações familiares e empresarias.

Desta maneira, o processo sucessório precisa ser bem administrado para que consequências negativas sejam evitadas. Lima (2009) aponta que, se mal planejado, podem ocorrer problemas como: perda de membros qualificados da família pela dificuldade em identificar lideranças e competências; herdeiros escolhidos para a sucessão serem profissionais mal preparados; ou o proprietário não ter visão das opções e possibilidades disponíveis na própria família e, pelo seu caráter autoritário, não conseguir abrir mão do controle da organização, impossibilitando a concretização da sucessão.

Pode ocorrer ainda de, quando o sucessor familiar quiser fazer alguma mudança, o gestor tentar pôr empecilhos, não porque queira o fracasso do seu negócio ou do familiar em questão, mas sim para defender seu espaço o máximo possível (PETERLINI; PALOMBINO, 2010). Corroborando com estes autores, Rosário (2010) aponta que pode ser identificado no processo sucessório: resistência do fundador em passar a sucessão a um profissional externo; falta de receptividade ao profissional pelos membros familiares que temem perder o controle da empresa familiar; o herdeiro não se identificar com o negócio da família ou existir mais de um, podendo gerar intrigas e conflito de interesses; ou ainda, se o herdeiro em questão até tiver capacidade e competência de gerir o negócio, mas o proprietário não lhe concede este direito, frustrando seu desejo de ser sucessor.

Nesse contexto, é evidente que a questão dos herdeiros é uma das mais importantes, pois, é o herdeiro que de fato exercerá o papel de sucessor e terá a responsabilidade de dar continuidade à empresa. O herdeiro poderá ser o filho, sobrinho, neto, primo, ou qualquer

parente visto pelo fundador como seu potencial sucessor. Independentemente do grau de parentesco, muita expectativa é posta em sua competência:

Herdar a propriedade resultante de trabalho de um empreendedor por seus ancestrais é um direito inalienável. A legislação brasileira protege o direito de herança e de sucessão enquanto direito adquirido. Mas o exercício da sucessão incide na consecução de algumas variáveis, tais como vocação, empatia pelo empreendimento e habilidade no desenvolvimento de relações interpessoais para conviver com herdeiros e colaboradores. (...) O herdeiro sucessor tem que ter competência para o comando, liberdade para ser autêntico, estilo e autonomia para a gestão, além de ser legitimado pela família. (LIMA, 2009, p. 89).

Por precaução, muitas empresas desenvolvem um planejamento sucessório desde muito cedo. Segundo Rosário (2010), a fim de que os futuros herdeiros sejam devidamente preparados para assumir a posição dos fundadores, algumas empresas familiares fazem questão de que desde criança o futuro sucessor participe do ambiente organizacional, exercendo ou observando diversas funções, para condicionar seu conhecimento sobre a empresa e facilitar seu interesse no negócio da família. Rodrigues (2005) ressalta que, especialmente nas empresas familiares de pequeno porte, o desinteresse dos herdeiros pode comprometer seriamente a sua longevidade. Por isso, encaminhar a empresa na busca de formas menos traumáticas para o processo sucessório é fundamental.

Segundo Borges (2008), pode haver muita indecisão e tensão no processo de transição da gestão para herdeiros. Pode acarretar, inclusive, na finalização das atividades da empresa. Por isso, é necessário que o fundador reconheça que, em determinado momento, é preciso começar a, aos poucos, se afastar das funções estratégicas da empresa e começar a delegar funções aos membros familiares, pois, a sucessão só se concretiza de fato a partir do momento em que o sucedido abre espaço para o sucessor agir (SOUSA; BRITO; ALVARELI, 2011).

Diante do exposto, é perceptível que o período de sucessão é difícil e necessita ser planejado e preparado com antecedência. É preciso também que seja visto como um processo que vai gerar bons resultados no futuro, com a perpetuação da empresa familiar entre as gerações. Sobre esse aspecto, Rosário (2010) afirma que é importante que o sucessor considere as particularidades das gerações anteriores, sempre atento ao atual cenário, pois, mesmo que se sinta preparado e convicto de suas ideias e planos para a empresa, deve levar em consideração nas suas decisões os principais fatores ocorridos em gerações anteriores, a fim de que falhas não sejam repetidas e estratégias bem sucedidas previamente possam ser otimizadas, garantindo assim o sucesso de sua atuação.

Contudo, é importante considerar que problemas e conflitos são necessários para que ocorra a mudança e o crescimento da organização, pois, os momentos difíceis e os obstáculos

permitem que a empresa familiar enxergue sua capacidade de renovação e resiliência. Conflitos dos mais diversos tipos podem surgir, e a empresa familiar tem muito mais chances de superá-los quando busca a melhoria dos processos, o que reforça a importância da profissionalização.

#### *2.2.4 Interesses e Conflitos*

Independente do segmento de atuação, constantemente as organizações se deparam com conflitos, sejam internos ou externos, que muitas vezes são oriundos de interesses pessoais. Em se tratando de empresas familiares, os conflitos e os interesses tendem a ser mais voltados para o âmbito interno, e, em geral, se correlacionam. Como afirma Lodi (1998 *apud* LIMA, 2009), a organização familiar, pela sua própria natureza, apresenta características que tanto podem ser favoráveis quanto prejudiciais ao seu desenvolvimento empresarial, sendo os conflitos de interesses entre família e empresa um dos mais significativos.

Definir normas e regras entre os interesses individuais em prol da empresa é um processo complicado, pois envolve renúncias que despertam sentimentos contraditórios e ambivalentes. Desta maneira, o equilíbrio entre os interesses da família e da empresa é fundamentalmente psicológico, pois origina-se no sentido de responsabilidade pessoal da família como um todo para com a companhia (DONNELLEY, 1964; ALMEIDA, 2010).

Nesse contexto, administrar os interesses deve ser uma preocupação constante das empresas familiares, pois, segundo Rosário (2010), os principais conflitos dessas empresas tendem a ocorrer justamente por causa de problemas entre interesses familiares e empresariais na tomada de decisões. Em concordância com esse pensamento, Schuman, Stutz e Ward (2011) afirmam que os conflitos em empresas familiares são inevitáveis, porém, previsíveis.

Na literatura, vários autores argumentam sobre os conflitos que podem surgir nas empresas familiares. Para Souza (2012), os conflitos são naturais nas relações humanas, pois surgem das diferenças de expectativas das pessoas. Segundo Rosário (2010), a falta de profissionalismo pode ser um grande causador de conflitos na organização. Já Estol e Ferreira (2006), corroborando com Borges (2008), afirmam que os maiores conflitos costumam vir à tona durante o processo sucessório, quando o fundador precisa abrir mão do poder para o seu sucessor, que nem sempre possui interesse ou capacitação suficiente para assumir a empresa.

Desta maneira, torna-se evidente que, para todas as situações que geram conflitos na organização, é preciso uma gestão ativa. Conforme Rosário (2010), o cenário das empresas familiares é caracterizado por diversas situações conflitantes, que influenciam tanto as

relações familiares quanto as empresariais, e a postura profissional do gestor é fundamental para minimizá-los. A gestão eficiente dos conflitos é o que proporciona o andamento dos negócios e a não interferência da família na empresa. Portanto, segundo Souza (2012, p.26), “A necessidade de gerenciar os conflitos parte da obrigação de mantê-los em níveis razoáveis, buscando-se mecanismos adequados para enfrentá-los e resolvê-los.”

Portanto, devido ao caráter subjetivo que as relações nas empresas familiares geralmente assumem, é inevitável o surgimento de conflitos, porém, essas empresas são plenamente capazes de enfrentá-los, principalmente quando usam seus pontos mais fortes como apoio. Como afirmam Bernhoeft e Gallo (2003), qualquer relacionamento societário pressupõe o surgimento de divergências, por isso, o que fortalece uma empresa não é a ausência de conflitos, mas sim, como ela os administra.

Desta maneira, os conflitos podem contribuir para a construção da resiliência da empresa familiar, bem como torná-la mais resistente aos desafios que o mercado impõe diariamente, afinal, essas são algumas das maiores vantagens desse tipo de organização.

#### *2.2.5 Vantagens, Desvantagens e Desafios*

Empresas sob gestão familiar apresentam inúmeras vantagens, que possibilitam o seu sucesso, e também muitas desvantagens e desafios, que se não adequadamente administrados, podem vir a prejudicar muito a organização. Nesse sentido, alguns aspectos podem exercer função ambígua. Os laços familiares, por exemplo, tanto podem propiciar maior esforço e compromisso com o trabalho quanto podem deixar as relações subjetivas demais, a ponto de causar desinteresse. Já a sucessão, tanto pode causar conflitos e desavenças, quanto pode reinventar a empresa e fazê-la crescer mais.

Desta maneira, Donnelley (1964) aponta algumas vantagens que podem ser identificadas nas empresas familiares, como a disponibilidade de recursos administrativos e financeiros obtidos graças ao sacrifício familiar; a sensibilidade às responsabilidades sociais pela necessidade de manter o prestígio da família; e uma flexibilidade maior do que a encontrada nas empresas não-familiares. Para Rosário (2010), a flexibilidade é um fator importante, pois as empresas familiares precisam atrelar aos seus processos administrativos os valores empresariais pertinentes à sua atividade juntamente com os valores familiares tradicionais.

Donatti (1999), por sua vez, destaca como vantagem das empresas familiares a reputação do nome da família, fator muito importante no que diz respeito ao âmbito regional.

Já Lodi (1998 *apud* LIMA, 2009) acrescenta: a confiabilidade trazida pela presença da família; a formação hierárquica mais simples; o sentido de missão; maior rapidez para tomada de decisões; e a união entre os *stakeholders*. Segundo Borges (2008), diante de dificuldades, é justamente a união entre os membros proprietários que faz a diferença, uma vez que é um sentimento necessário para o empreendedor que busca a prosperidade do seu negócio.

Por fim, de modo complementar, Rosário (2010) ressalta que dentre os aspectos típicos das empresas familiares, também são vantagens: os valores familiares inseridos na cultura organizacional, a identificação dos membros familiares com o negócio, a cumplicidade e a lealdade. Essas características, quando presentes nas relações familiares, se tornam enraizadas na empresa também.

Em contrapartida, Lodi (1998 *apud* LIMA, 2009) menciona como desvantagens: conflitos de interesses entre família e empresa; uso indevido dos recursos por membros da família; falta de sistema de planejamento e de procedimentos formais de gestão; resistência à modernização do processo de gestão; e ausência de política de recursos humanos. Além desses, também destacam-se os possíveis conflitos ocasionados pelo choque entre decisões familiares e empresariais (principalmente quando a empresa atinge maiores dimensões); os atritos entre os membros familiares em relação a cargos, remunerações e promoções; e a forte resistência dos proprietários em aderirem a mudanças, como a contratação de profissionais externos, aspecto muito comum que afeta a profissionalização dessas empresas (ROSÁRIO, 2010).

Ainda como desvantagem, segundo Borges (2008), pode haver falta de experiência e comodismo de parentes contratados para cargos de níveis mais elevados, o que em certos casos, acaba por gerar uma cobrança exagerada por resultados sem se preocupar com o processo administrativo.

Finalmente, os autores Soares, Machado e Marocco (1997 *apud* ANTONIALLI, 1998), apontam como problemas pertinentes à administração dos negócios em família a estrutura organizacional mal definida; a ausência de regras claras para orientar a gestão; a dificuldade no estabelecimento de funções, direitos e deveres de cada membro da família; o desrespeito à hierarquia; a impunidade no caso de desobediência às regras; a expectativa de ascensão imediata por ser membro da família; e a comunicação precária acerca dos problemas e conflitos.

Evidentemente, nem todos esses aspectos apontados pela literatura estão presentes em todas as empresas familiares. Cada empresa tem sua cultura e uma dinâmica particular, porém, esses exemplos são possíveis de acontecer. Algumas empresas podem se deparar com

esses desafios, outras podem já ter aprendido a lidar com eles, transformando desvantagens em vantagens, e, conseqüentemente, tornando-os como apoio à competitividade. De qualquer maneira, é importante que as empresas familiares enxerguem seus predicativos com clareza, pois o autoconhecimento pode ser decisivo para a tomada de decisões.

Diante do exposto, entende-se que administrar eficientemente todas as possíveis vantagens e desvantagens das empresas familiares não é uma tarefa simples. Administrar uma empresa é, por si só, um desafio, tendo em vista os problemas burocráticos, as oscilações financeiras, os concorrentes e as exigências dos consumidores, além das mudanças cada vez mais rápidas do mercado. Nas empresas familiares, além dos desafios comuns, somam-se os pertinentes às relações familiares.

Como afirma Rosário (2010), um dos maiores desafios das empresas familiares se encontra na sucessão, pois, nem sempre o sucessor tem os mesmos ideais que o antecessor. Além disso, apesar de assumir uma postura profissional na empresa, as pessoas não deixam de ser parentes. O sentimento familiar simplesmente não se desliga. Para Beldi et. al. (2010 *apud* SOUZA, 2012), o maior desafio das empresas familiares é, certamente, separar os assuntos familiares dos empresariais.

Para Teló (2000), dentre os desafios recorrentes em empresas familiares, há fatores que são quantitativos ou estáticos: retorno interno sobre o capital investido e participação no mercado financeiro; e qualitativos: tecnologia, conhecimento e qualidade. Estes desafios influenciam diretamente o destino dessas empresas, por isso, ter uma gerência proativa é de vital importância para o sucesso da empresa familiar.

Já na visão de Rodrigues (2005), em todas as empresas, é imprescindível vencer o desafio da globalização, e para tanto, é fundamental se modernizar, profissionalizar a gestão, planejar a sucessão e se preocupar com o desenvolvimento tecnológico. Estas são ações necessárias para que as organizações se adequem ao atual ambiente de negócios cada vez mais competitivo, onde ter um novo produto/serviço não é mais condição suficiente para assegurar o sucesso e a lealdade do cliente.

Nesse contexto, percebe-se que desafios, assim como os conflitos, são inevitáveis. São conseqüências da dinâmica do mercado que impedem as empresas de se manterem inertes ou presas a paradigmas ultrapassados. O atual cenário econômico exige das empresas familiares a capacidade de enfrentar novos desafios a cada dia, como uma lembrança constante de que só assim podem evoluir. Como explica Gonçalves (2000), empresas familiares sempre enfrentaram desafios, a diferença é que atualmente existem muito mais recursos, proporcionados por estudos e pesquisas, que permitem vencê-los.

## 2.3 Processos Gerenciais em Empresas Familiares

O ato de gerenciar é necessário em qualquer tipo ou tamanho de organização, seja na indústria, comércio, serviço público, hospitais, universidades, ou em qualquer forma de empreendimento humano. O fato é que toda organização precisa de gerenciamento para alcançar seus objetivos e transformá-los em ação, e isso ocorre por meio de quatro funções básicas: planejamento, organização, direção e controle. Essas funções combinadas formam o que se chama de processo administrativo (CHIAVENATO, 2003).

Desta maneira, há de se considerar os aspectos relevantes discutidos anteriormente que envolvem a gestão das empresas familiares, a exemplo da relação entre família, gestão e propriedade, profissionalização, sucessão, cultura organizacional, dentre outros, para que haja uma compreensão de como esses aspectos influenciam e diferenciam seus processos gerenciais. Conforme Borges (2008), assim como as não-familiares, as familiares também têm como objetivo a busca por lucro e crescimento do negócio, mas existem diferenciais que as destacam dos outros modelos de organizações, tanto em questões de gestão quanto de estrutura interna.

Nesse contexto, segundo Lima (2009), vale destacar a importância das atividades administrativas no desempenho das funções administrativas em empresas familiares, uma vez que possuem características particulares. Portanto, torna-se relevante entender como as especificidades das empresas familiares funcionam em relação às quatro funções administrativas definidas por Chiavenato (2003).

### 2.3.1 Planejamento

O planejamento é “a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los” (CHIAVENATO, 2003, p.94). Na visão de Lima (2009), cabe a essa função definir e estabelecer situações futuras desejadas, além de avaliar os recursos e os meios necessários para alcançar tal situação. Silva (2015) reforça que planejar diz respeito à definição das metas de uma organização, bem como o estabelecimento de estratégias para alcançar essas metas. Em outras palavras, planejar é determinar o que será feito e como será feito.

De acordo com Peterlini e Palombino (2010), não é prudente que uma organização dispense o uso de um planejamento mínimo de suas ações e tarefas diárias, até mesmo para as coisas mais simples e corriqueiras, pois, realizar tarefas e tomar decisões sem um

planejamento capaz de prever as consequências de seus atos pode vir a causar diversos problemas. Logo, entende-se que planejar significa basicamente estudar as situações futuras para traçar estratégias desde o agora, a fim de que os objetivos possam ser atingidos com maior eficácia.

Chiavenato (2003) explica que o planejamento é a primeira função administrativa justamente por ser aquela que serve de base para as demais, e a partir disso, o autor elenca três níveis distintos de planejamento: estratégico, tático e operacional. O planejamento Estratégico é mais amplo e abrange toda a organização, é projetado no longo prazo e é definido pela cúpula da organização; o Tático é o planejamento que abrange os departamentos ou unidades da organização e preocupa-se em atingir exclusivamente os objetivos departamentais; e o Operacional é o planejamento que abrange cada tarefa e atividade específica, sendo, deste modo, relativo às ações imediatas de curto prazo.

No contexto das empresas familiares, Grzybovski e Tedesco (1998) apontam que, muitas vezes, os gestores acabam deixando o planejamento de lado e agindo de acordo com o “bom senso”, o que leva a tomada de decisões por impulso ou resistência à mudanças e novas formas ou ferramentas de gestão. Rosário (2010), por sua vez, afirma que justamente devido aos conflitos que podem ocorrer nas gestões familiares, o planejamento é uma ferramenta essencial. Por esse motivo, Freitas e Barth (2011) reforçam que é mais fácil para a família gestora executar processos, controlar os custos e desenvolver projetos quando há um planejamento para dar suporte.

Nesse sentido, vários autores apontam a necessidade do planejamento para determinados aspectos simbólicos na gestão das empresas familiares. Para Lima (2009), a sucessão é um processo que exige imperativamente administração e planejamento, por exercer impacto significativo sobre as variáveis que correspondem à empresa e à família. Freitas e Barth (2011) afirmam que o planejamento é essencial para a profissionalização, por ser um processo que envolve os laços de relacionamento entre sócios, familiares e herdeiros e também porque, se mal orientada, pode acarretar problemas na sucessão.

Corroborando com estes autores, Freitas e Krai (2010) consideram o planejamento imprescindível também para a implementação de estratégias organizacionais, pois, as estratégias que conduzem a organização em seu estágio inicial não são, necessariamente, as mesmas que garantirão a sua continuidade nas gerações seguintes, em decorrência das modificações aceleradas e imprevisíveis do mercado. Portanto, o planejamento, além de ser uma ferramenta fundamental para as empresas familiares, dá subsídio para que as outras funções administrativas se efetivem.



### 2.3.2 Organização

De acordo com Chiavenato (2003), foi no início do século XX que as corporações começaram a perceber que administrar não era mais apenas uma questão de habilidade pessoal e intuitiva, como se pensava até então. O desenvolvimento de novas tecnologias, o livre-comércio e as demais mudanças no mercado proporcionaram as condições para o aparecimento dos grandes organizadores da empresa moderna. Os “capitães das indústrias” deram lugar aos “organizadores”.

Dentre os significados que a palavra organização pode assumir, destaca-se a de função administrativa, relativa ao ato de organizar, estruturar e integrar os recursos de uma empresa. Além disso, organizar consiste em: determinar as ações necessárias ao alcance dos objetivos planejados, agrupar essas ações em uma estrutura lógica e designar as atividades às pessoas específicas (CHIAVENATO, 2003). Nesse sentido, Lima (2009, p.102) reforça a definição de organização como o “processo de definir e detalhar o trabalho a ser realizado, as responsabilidades para a realização e distribuir os recursos disponíveis segundo critérios racionais”.

Ao passo que organizar tem relação com ordem e disciplina, a falta de organização remete à transtorno e bagunça, situação que compromete a eficiência na empresa. Quando aliada aos processos burocráticos comuns do dia-a-dia empresarial, a desorganização obstrui o desempenho e faz com que a mais simples tarefa se torne um problema, causando retrabalho, atrasos e até mesmo custos desnecessários (PETERLINI; PALOMBINO, 2011).

Com base no exposto, a organização trata-se de uma função essencial para as empresas familiares, principalmente para aquelas de pequeno e médio porte, pois, como já foi discutido anteriormente, elas são mais suscetíveis à fatores causadores de problemas (tais como comodismo e desinteresse). Como explica Lima (2009), as empresas familiares, muitas vezes, adotam estruturas diferenciadas ou personalizadas em relação a outros tipos de empresa, assim, o processo de organização da empresa familiar serve para facilitar o processo de planejamento e controle, além de conferir qualidade ao processo de direção.

### 2.3.3 Direção

A função de direção compreende o processo de acionar os recursos, especialmente as pessoas, para concretização das atividades (LIMA, 2009). Após ser definido o planejamento e estabelecida a organização, surge a direção para pôr as ações em prática. Sendo assim, a

direção é intrínseca aos recursos humanos, pois, as pessoas precisam ser treinadas, guiadas e motivadas para alcançarem os resultados que delas se esperam (CHIAVENATO, 2003).

Chiavenato (2003) define a direção como o ato de interpretar os planejamentos para que, por meio de instruções, as pessoas possam executá-los. Dessa maneira, a direção pode ser de três níveis distintos: nível global, que abrange a organização em sua totalidade; nível departamental, a chamada gerência, que envolve os procedimentos táticos da organização; e nível operacional, que compreende cada grupo de pessoas ou de tarefas.

O ato de dirigir também se refere às decisões e estratégias desenvolvidas pelo indivíduo encarregado de conduzir as atividades da organização. No escopo das empresas familiares, afirma Tavares (2006), a organização e direção de pessoas denota particularidades devido ao envolvimento de membros da família no trabalho, o que confere a esse tipo de empresa práticas de organização e direção também diferenciadas. Segundo Souza (2012), as empresas familiares podem ser mais propensas a ter dificuldades em estabelecer quem deverá desempenhar cada função e a quem deve corresponder as responsabilidades implicadas pela direção, pelo controle e pela necessidade de prestar contas, devido aos conflitos de interesses.

Diante do exposto, sendo a função direção relacionada às pessoas, é normalmente envolta pelas questões relativas à liderança e controle das empresas. Peterlini e Palombino (2011, p.9) afirmam que “para a realização dos objetivos da organização, são necessárias pessoas e essas pessoas precisam de uma liderança para que não se desvie o foco nos objetivos”. Chiavenato (2003) reitera afirmando que o líder nada mais é que um tomador de decisões ou aquele que direciona o grupo a tomar as decisões adequadas.

Nesse sentido, uma vez que o planejamento tenha sido realizado, e a organização e a direção tenham o executado, cabe à empresa buscar controlar os resultados alcançados.

#### *2.3.4 Controle*

Como última função administrativa, o controle visa garantir a efetiva realização dos objetivos, além de identificar e apontar necessidades de mudanças. Em geral, o controle requer avaliações continuadas, o que também influencia no desenvolvimento das relações interpessoais (LIMA, 2009). Peterlini e Palombino (2011) corroborando com Chiavenato (2003) explicam que o controle consiste no trabalho de guiar as atividades desenvolvidas na organização a fim de garantir que as tarefas executadas estejam de acordo com o que foi previamente planejado, e então adotar atos corretivos quando necessário.

Chiavenato (2003) aponta que a palavra controle pode assumir vários significados em administração, como: o de coibir ou limitar certos tipos de desvios indesejáveis ou comportamentos não aceitos; o de detectar irregularidades e promover ajustes necessários (comum em sistemas produtivos); e como parte final do processo administrativo, oferecendo apoio ao planejamento, organização e direção. A finalidade do controle é, segundo o autor, guiar a atividade exercida para um fim previamente determinado.

Nesse sentido, o controle é o modo pelo qual a direção mantém o domínio sob as atividades da organização. Além disso, o controle é frequentemente atribuído pelo poder, posse ou propriedade de alguma coisa, que no caso das empresas familiares, se trata do quanto a família ou determinado membro familiar detém em termos de gestão. Como explica Teló (2000), em alguns casos, o empreendedor familiar exerce um controle centralizado, autocrático, dificultando qualquer processo de delegação de poderes. Por esse motivo, Rosário (2010) aponta a resistência de alguns fundadores em passar a sucessão a um profissional externo, por receio de perder o controle da empresa familiar e os valores implantados naquela cultura organizacional.

Nesse contexto, o controle pode assumir diferentes papéis, porém, de qualquer maneira, está relacionado ao domínio que o gestor tem sobre a empresa, onde um controle adequado, justo e coerente com os valores da organização é fundamental para garantir seu sucesso. Afinal, “quando algo está sob controle significa que está dentro do normal” (CHIAVENATO, 2003, p.176).

Portanto, enquanto o planejamento inicia o processo administrativo, o controle serve de encerramento. Toda a literatura neoclássica da administração se apoia no processo administrativo para explicar como as funções administrativas são desenvolvidas nas organizações (CHIAVENATO, 2003). Nas empresas familiares não deve ser diferente, pois, como afirma Lima (2009, p.101), “a administração é uma atividade inseparável de qualquer situação que envolve pessoas, recursos e a intenção de desenvolver e realizar objetivos”.

A partir dessas definições, este trabalho se direciona para o estudo de uma empresa familiar que atua no setor educacional, sendo, deste modo, indispensável algumas considerações sobre o tema.

## 2.4 Setor Educacional

A educação é um direito fundamental de todo cidadão, previsto na Constituição, e é por meio dela que as sociedades evoluem e se organizam. Conforme exposto no Art. 2º da Lei Nº 9.394/1996, a educação tem por finalidade “o desenvolvimento pleno do educando, sua preparação para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”, de maneira que esse serviço de utilidade pública atende a um princípio que exalta a coexistência entre instituições públicas e privadas de ensino.

Nos últimos anos as instituições de ensino privadas vêm se destacando no setor educacional. Segundo o estudo “Números do Ensino Privado”, realizado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), esse segmento seguiu em constante ascensão entre 2005 e 2012. As matrículas nas instituições particulares cresceram 1,87% ao ano, ao passo que as efetuadas na rede pública cresceram 0,86%, de maneira que em 2012 foram contabilizados aproximadamente 13,7 milhões de matrículas, considerando-se todos os níveis de educação em todo o País. De acordo com dados do Data Escola Brasil, disponibilizados pelo INEP, em 2015 havia um total de 39.546 escolas privadas de ensino regular em atividade no Brasil, das quais 920 situadas na Paraíba.

Tal cenário pode ser explicado pelas deficiências que a educação pública no País enfrenta, refletindo em uma expectativa maior sobre o ensino particular. Como afirma Lima (2016, p.37), “o ensino privado tem, destarte, uma função de oferecer o que há de ausente no público”. Há também a questão do crescimento da economia nas últimas décadas, que proporcionou o aumento do poder aquisitivo dos consumidores de serviços como um todo. Além disso, na visão de Castro (2015), a educação ganhou um status de prioridade na sociedade, de modo que tanto o mercado de trabalho quanto as pessoas passaram a apreciar mais o valor do conhecimento.

Entretanto, a crise econômica que o País enfrenta atualmente vem refletindo negativamente na educação privada, o que agrava a inadimplência, termo jurídico designativo da ausência de pagamento das mensalidades, que é historicamente um grande problema para as instituições de ensino privadas. Segundo Andrade et al (2008), essa situação ocorre quando o consumidor sofre impactos constantes na sua renda e precisa determinar os limites e restrições de seu orçamento, dando prioridade às suas necessidades básicas, onde não se incluem as instituições de ensino. Ou ainda, quando o consumidor simplesmente não quer pagar, por saber que é amparado pela legislação.

De acordo com o Art. 6º da Lei nº 9.870, de 23 de dezembro de 1999, que dispõe sobre as especificidades das relações contratantes em instituições de ensino, “são proibidas a suspensão de provas escolares, a retenção de documentos escolares ou a aplicação de quaisquer outras penalidades pedagógicas por motivo de inadimplemento”. Dessa maneira, as instituições podem apenas fazer cobranças, ou tentar algum tipo de negociação.

A Medida Provisória nº 2.173-24, de 23 de agosto de 2001, acrescentou um parágrafo no artigo 6º da Lei nº 9.870/99, estabelecendo que “o desligamento do aluno por inadimplência somente poderá ocorrer ao final do ano letivo”. Tal medida veio à preencher uma lacuna da lei que não deixava claro se a instituição poderia recusar a matrícula do inadimplente, caso ainda estivesse em débito (ANDRADE et al, 2008).

De qualquer maneira, ainda segundo Andrade et al (2008), as instituições acabam repassando seus custos para as mensalidades, e o encarecimento gera ainda mais inadimplência e prejuízos para as empresas, tornando-se um círculo vicioso. Nesse contexto, ao passo que as instituições privadas têm a vantagem de poder oferecer aquilo que falta no setor público, também precisam lidar com as desvantagens e os desafios próprios. Cresce, então, a responsabilidade dos gestores dessas empresas, que precisam desenvolver novas competências, conhecimentos, habilidades e atitudes (HONORATO, 2012).

Diante do exposto, evidencia-se o papel dos gestores escolares, que têm o desafio de conduzir os objetivos empresariais aliados às responsabilidades educativas. Luck (2009) define que na gestão de escolas, a direção se alia à chamada “equipe gestora”, formada pela supervisão ou coordenação pedagógica, a orientação educacional e a secretaria da escola.

Desde modo, esta pesquisa toma por base uma instituição de ensino particular, caracterizada como empresa familiar, para o entendimento das especificidades de sua gestão.

## CAPÍTULO 3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos utilizados para a definição do adequado método de planejamento e desenvolvimento da pesquisa. Inicia-se pelo desenho metodológico que evidencia como a pesquisa foi estruturada, é seguido pelo delineamento da mesma, onde se definem aspectos como sua classificação quanto à abordagem, a estratégia de investigação, aos objetivos e a técnica de coleta de dados utilizada. Além disso, é apresentada a definição dos participantes que contribuíram com as informações levantadas, e por fim, é exposto o procedimento de análise e interpretação dos dados.

### 3.1 Desenho Metodológico

Para possibilitar um entendimento mais direto dos procedimentos adotados nessa pesquisa, foi elaborado o esquema abaixo (Figura 03):

Problema	Quais os desafios enfrentados por uma escola particular, sob a perspectiva da gestão familiar, na percepção de seus gestores?
Objetivo Geral	Identificar os desafios enfrentados pela Escola Santa Terezinha, sob a perspectiva da gestão familiar, na percepção de seus gestores.
Objetivos Específicos	I. Diagnosticar as práticas organizacionais adotadas pelos gestores quanto aos processos gerenciais de planejamento, organização, direção e de controle da Escola Santa Terezinha. II. Analisar a influência do envolvimento familiar na gestão da na Escola Santa Terezinha. III. Descrever as dificuldades ou deficiências da gestão familiar na Escola Santa Terezinha.
Delineamento	Pesquisa qualitativa; descritiva; estudo de caso
Participantes	Os componentes da equipe gestora da empresa.
Coleta de dados	Entrevistas semi-estruturadas; gravações.
Análise e interpretação de dados	Transcrição e Análise de conteúdo

Figura 03: Desenho metodológico da pesquisa  
Fonte: Elaborado pela autora (2016)

### 3.2 Delineamento

Utilizou-se para caracterização os critérios de classificação desenvolvidos por Gil (2002) quanto às abordagens, objetivos e procedimentos técnicos. Desse modo, a presente pesquisa classifica-se, quanto à abordagem, como **qualitativa**, já que não é utilizado nenhum procedimento quantitativo, nem nenhum dado que requeira análises estatísticas (SILVA; MENEZES, 2001).

Com relação aos objetivos, de acordo com Creswell (2007), a pesquisa classifica-se como **descritiva**, pois, de acordo com Gil (2002, p. 42), estudos desse tipo têm por objetivo “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. O autor salienta ainda que dentre as circunstâncias as quais cabem esse tipo de classificação estão as que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população.

Quanto à estratégia de investigação, este trabalho se caracteriza como um **estudo de caso**, que na visão de Gil (2002), é uma modalidade que permite amplo e detalhado conhecimento sobre o objeto estudado, além de facilitar o entendimento de variáveis causais de determinado fenômeno, que é o principal objetivo da pesquisa. Para tanto, foi selecionada uma escola particular, a Santa Terezinha, situada em Campina Grande, Paraíba.

Por fim, quanto aos procedimentos para a obtenção de dados, foram feitas visitas à empresa para a efetuação das entrevistas com os participantes da pesquisa, já que, vale salientar, a escolha desse tipo de pesquisa foi motivada pela facilidade de acesso às informações da empresa utilizada como base.

### 3.3 Participantes da Pesquisa

A empresa selecionada como objeto de estudo foi a Escola Santa Terezinha, localizada em Campina Grande – PB, pois, além de se encaixar adequadamente no tema que a pesquisa se propõe a desenvolver, há uma facilidade de acesso às informações almejadas. Como afirma Creswell (2010), em uma pesquisa qualitativa, é ideal que se selecione propositalmente os participantes e locais mais indicados para ajudar o pesquisador a compreender o problema da pesquisa.

Por se tratar de uma instituição de ensino, deve-se considerar a dinâmica da gestão desse tipo de organização. Na visão de Luck (2009), os gestores escolares são os profissionais

responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, dentre os quais se destaca o diretor escolar como a figura de líder e maior norteador da organização. Junto a ele, se encontram os diretores assistentes ou auxiliares, os coordenadores pedagógicos, os supervisores, os orientadores educacionais e os secretários escolares.

No entanto, para fins deste estudo e diante da realidade da empresa selecionada, considerou-se como participantes apenas os diretores e coordenadores, por acreditar-se que são as pessoas mais indicadas e capazes de fornecer o conhecimento necessário para subsidiar o alcance dos objetivos do estudo. Desta maneira, os participantes da pesquisa são a diretora geral, Francicleide Tavares, o vice-diretor, Silvio Santos e as duas coordenadoras pedagógicas, Rosimary Tavares e Raquel Travassos.

### **3.4 Coleta de Dados**

A coleta de dados é a etapa em que se inicia a aplicação dos instrumentos e técnicas selecionadas para que se reúnam as informações essenciais à pesquisa, e pode se dar por meio de procedimentos como observação, entrevistas, questionários, formulários, entre outros (MARCONI; LAKATOS, 2003). Para fins deste estudo, os dados foram colhidos por meio de entrevistas semi-estruturadas, pois, como afirma Gil (2002), se trata de uma técnica mais flexível, e permite que os participantes exponham suas opiniões de forma mais aberta.

Segundo Marconi e Lakatos (2003), uma entrevista nada mais é do que uma conversação de natureza metódica e profissional entre duas pessoas, a fim de que se obtenham informações a respeito de determinado assunto, e neste caso, se deu a partir de questões relativas ao tema estudado. Tais questões foram elaboradas com base nos estudos de Rodrigues (2005), Almeida (2010), Peterlini e Palombino (2010), Schuman, Stutz e Ward (2011) e Souza (2012), e foram divididas de modo a representar cada um dos objetivos específicos do trabalho, de modo à facilitar a compreensão dos dados levantados (Ver Apêndice).

Deste modo, foram elaboradas 50 questões, divididas em 3 partes, cada qual com o propósito de responder a um objetivo específico determinado para a pesquisa. Especialmente para a diretora, foram feitas mais 6 questões, relativas aos aspectos mais gerais da escola e a estruturação atual da empresa. As entrevistas com os quatro participantes da gestão da Escola Santa Terezinha foram realizadas na própria empresa, no mês de Setembro de 2016, com duração média de 40 minutos cada, variando de acordo com o tempo que os participantes



tenham à disposição. Ainda no mês de setembro, foi feita uma nova visita para retificar algumas informações que geraram dúvidas na análise dos dados. Para tanto, todas as entrevistas foram gravadas para transcrição posterior, de modo a garantir a confiabilidade da interpretação.

### **3.5 Análise e Interpretação dos Dados**

A interpretação de dados é a atividade de empregar um significado mais amplo às respostas dos participantes da pesquisa, vinculando aos conhecimentos teóricos (MARCONI; LAKATOS, 2003). Por esse motivo, as entrevistas foram transcritas e submetidas à análise de conteúdo, por ser uma técnica que possibilita uma melhor análise das comunicações e que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Desta maneira, a análise dos dados buscou relacionar as abordagens teóricas discutidas previamente com as informações colhidas, seguindo a mesma ordem das questões utilizadas nas entrevistas.

## **CAPÍTULO 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo serão expostos os dados coletados para a pesquisa, bem como a interpretação destes, levando-se em consideração a fundamentação teórica desenvolvida. Tem início com a caracterização da empresa estudada, em seguida, faz-se a análise das informações obtidas dos participantes, acompanhando uma sequência de acordo com os objetivos específicos previamente determinados.

### **4.1. Caracterização da Empresa**

A Escola Santa Terezinha foi fundada em 1991, na cidade de Campina Grande, Paraíba, por Alaíde Tavares, professora de alfabetização (hoje chamado de primeiro ano do ensino fundamental) que não tinha conhecimento algum sobre gestão de empresas. O que a fundadora tinha, no entanto, era a formação em pedagogia e anos de experiência ensinando em escolas particulares. Ensinar sempre foi seu maior sonho, mas trabalhar nesse segmento não era nada lucrativo na época. Foi então que sua filha, Francicleide Tavares, atual diretora, a incentivou a abrir sua própria escola.

Apesar das poucas condições financeiras, Alaíde Tavares montou em sua própria casa, com ajuda de familiares, duas salas de aula improvisadas, que logo foram preenchidas pelas crianças do bairro, de maneira que ela ensinava uma turma e sua filha ensinava a outra. A mensalidade tinha um valor irrisório, mas seu desejo de fazer a escola crescer foi determinante. Logo a sala de aula ficou pequena para a crescente demanda, e a empresa começou a surgir. Segundo a diretora:

“Eu lembro muito bem desse começo porque os próprios pais dos alunos ajudaram a construir as paredes e assentar as portas, minhas tias costuraram as fardinhas (uniformes) e meu irmão fez as cadeirinhas de madeira, na medida do possível cada um ajudava a escola a tomar forma. Enquanto isso ela (Alaíde Tavares) procurava saber como conseguir o alvará de funcionamento, como registrar o nome da empresa e coisas do tipo” (Francicleide Tavares, Diretora)

Nos anos seguintes, muitas dificuldades foram enfrentadas, mas a escola seguiu crescendo. Passou a oferecer o ensino infantil e fundamental, e precisou empregar mais e mais funcionários. Hoje, a escola possui 517 alunos matriculados, e é conduzida majoritariamente

pela diretora Francicleide Tavares, filha da fundadora, junto a cerca de 35 colaboradores, entre estes professores do ensino infantil e fundamental I e II (1º ao 9º ano) e funcionários administrativos.

Dentre os colaboradores, se destacam a coordenadora pedagógica Rosimary Tavares, membro da família da fundadora e presente na empresa há 19 anos, sendo 9 como coordenadora dos professores do fundamental II; a segunda coordenadora, Raquel Travassos, presente na empresa há apenas 7 meses e, portanto, a funcionária mais recente a ser contratada; e o vice-diretor, Silvio Santos. Este por sua vez, ingressou na escola há 18 anos como professor, mas pelo vínculo de amizade com a fundadora, atitude proativa e confiabilidade, foi convidado a ser vice-diretor, e assume esse cargo desde 2005. Existem ainda outros membros da família trabalhando na empresa, de maneira que a escola continua sendo essencialmente familiar.

## **4.2 Diagnóstico das Práticas Organizacionais**

Este tópico diz respeito a análise das informações levantadas na primeira parte das questões definidas no roteiro utilizado para a coleta de dados, com a intenção de responder ao primeiro objetivo específico da pesquisa: **Diagnosticar as práticas organizacionais adotadas pelos gestores quanto aos processos gerenciais de planejamento, organização, direção e controle da Escola Santa Terezinha.**

### *4.2.1 Planejamento*

As informações contidas neste tópico dizem respeito a questões sobre planejamento e decisões estratégicas, missão, visão, objetivos e propósitos da empresa, além da percepção dos gestores da escola Santa Terezinha sobre limitações, fraquezas, oportunidades e tendências do mercado.

Quanto ao planejamento da empresa, foi identificado que não há uma preocupação em desenvolver um planejamento especificamente estratégico para a escola como um todo, e que os planos que são feitos na empresa, mesmo no que diz respeito às questões administrativas, resumem-se à dinâmica da escola em termos pedagógicos, isto é, definição de cronogramas de acordo com os bimestres, semestres e anos letivos.

No entanto, ambos os diretores afirmam que há um “planejamento informal”, feito de maneira verbal e aberta aos colaboradores, baseado nas principais necessidades que a empresa percebe no dia-a-dia e que precisam ser atendidas. Tal prática se encaixa na definição de planejamento operacional, indicado por Chiavenato (2003) como o nível de planejamento que envolve cada tarefa ou atividade específica da empresa, e se preocupa em atender necessidades imediatas e metas particulares.

Nesse sentido, em relação às decisões estratégicas, ocorrem da mesma maneira que as demais, ou seja, de acordo com as necessidades que vão surgindo. Contudo, mesmo afirmando que até então os planejamentos que fazem têm dado certo, os diretores consideram que seria interessante seguir um planejamento estratégico. Segundo o vice-diretor:

“Talvez seja nossa maior dificuldade, porque nós tomamos decisões baseadas nos problemas. Na maioria das vezes funciona, mas em algumas situações, se tivéssemos um planejamento melhor, poderíamos tomar decisões melhores também” (Silvio Santos, vice-diretor)

Essa percepção denota a importância que o planejamento tem e como poderia otimizar a gestão caso fosse feito da forma correta. Como afirma Lima (2009), o planejamento estratégico é um instrumento que proporciona à organização as condições para obter respostas construídas ao longo do tempo, as quais muitas vezes não são encontradas pelos gestores, por não haver um guia ou norteador maior para as ações.

Além disso, o planejamento é imprescindível para o alcance dos objetivos da organização, que, segundo os respondentes, envolvem a melhoria da estrutura física, dos resultados financeiros e o aumento da oferta de turmas. Este último objetivo é, por sinal, o mais almejado, e corresponde à própria visão da empresa. De acordo com a diretora Francicleide, a escola pretende ampliar sua capacidade para oferecer o ensino médio, dentro dos próximos 5 anos. Em suas palavras:

“Desde que a minha mãe era a diretora, os pais dos alunos pedem pra que a gente ofereça o ensino médio, e os alunos também pedem, mas simplesmente não temos, quer dizer, ainda não conseguimos a capacidade financeira pra fazer isso acontecer. E eu não posso também cobrar mais caro nas mensalidades, nem fazer um empréstimo que não consiga pagar depois, feito várias escolas aqui do bairro fazem” (Francicleide Tavares, Diretora)

Tal afirmação reforça o quanto a empresa precisa dar mais atenção aos seus planejamentos, visto que há potencial para ampliar sua participação de mercado, bem como há indícios de que a saúde financeira da empresa não está sendo satisfatória. Quanto ao propósito da escola, este se confunde com a própria missão, que é de formar cidadãos de maneira

responsável. Essas questões são de conhecimento de todos os funcionários, já que a gestão se propõe a ser aberta e participativa para com os colaboradores, mas não existem de maneira formal e explícita.

No que diz respeito às limitações e fraquezas da empresa, todos os respondentes afirmaram que a situação financeira é a mais proeminente, o que representa um empecilho para as oportunidades e tendências que o mercado dispõe. Percebeu-se, portanto, que os gestores sabem onde querem chegar e como chegar, mas alegam que as dificuldades financeiras limitam que ações sejam tomadas em prol do crescimento da escola.

Além disso, a inadimplência, que é um grande “vilão” da gestão escolar, foi evidenciado como o ponto mais negativo da escola e do segmento educacional como um todo, conforme evidenciado nos trechos a seguir:

“A inadimplência é a maior limitação da escola, e de outras escolas que eu conheço também, ainda mais nesse tempo de crise, ficou ainda pior. Nós deixamos de fazer muitas coisas por falta de dinheiro”. (Francicleide Tavares, Diretora)

“Acredito que a questão financeira seja a maior fraqueza realmente, influencia a área pedagógica também, porque não dá pra fazer todas as atividades extras que gostaríamos, e não dá pra ficar pedindo contribuição dos pais sempre. Então, acredito que a inadimplência seja a maior fraqueza.” (Rosimary Tavares, Coordenadora)

“A única fraqueza que eu percebo é a questão financeira mesmo, a crise tem dificultado isso pra todo mundo, e tem coisas aqui que poderiam melhorar, só falta ter dinheiro.” (Raquel Travassos, coordenadora)

Mesmo diante dessas afirmações, na visão do vice-diretor Silvio, apesar das dificuldades, a maior fraqueza da empresa é justamente ser familiar. Em sua perspectiva, a postura da diretora em relação aos pais deveria ser mais impessoal, pois, o fato de não o ser prejudica a seriedade das relações interpessoais e agrava a inadimplência. Para ele, “alguns clientes não veem a escola como uma empresa séria, e não se preocupam em cumprir com os compromissos em dia, por saberem que a diretora será compreensiva”. Além disso, ele não concorda com a presença de outros familiares na empresa, mas afirma que prefere não discutir com a diretora sobre essa questão.

A partir dessas informações, percebe-se que os gestores precisam dar mais atenção à questão do planejamento, principalmente no que diz respeito à situação financeira, pois, já que não há uma separação clara entre a área pedagógica e a área empresarial, talvez um planejamento estratégico servisse como um instrumento ideal para sanar os problemas da escola de forma eficiente, sem que precisassem ser feitas grandes mudanças na gestão, proporcionando um direcionamento mais efetivo para o alcance dos objetivos mencionados.

#### 4.2.2. Organização

As questões abordadas nesse tópico dizem respeito à composição executiva da escola, as atribuições e funções dos gestores, os critérios de seleção e as competências exigidas para contratações, bem como a formalização e organização dos processos.

Na organização da escola, os gestores tentam, na medida do possível, ter uma divisão clara das funções. O vice-diretor, por exemplo, fica mais a cargo das questões financeiras e administrativas, enquanto a diretora prefere as relações interpessoais com os clientes. Já as coordenadoras seguem um planejamento pedagógico, onde se divide claramente suas funções, até mesmo porque trabalham em turnos diferentes e para turmas diversas.

No entanto, no dia-a-dia, com o volume de informações, decisões, problemas e questões para resolver, acaba havendo uma inevitável sobreposição de papéis. Segundo os respondentes, é recorrente, porém, normal:

“Por ser uma empresa pequena a gente não consegue definir todos os papéis claramente (...) Não dá pra ter várias pessoas diferentes pra cada necessidade que aparece. Por exemplo, Rosimary é coordenadora e tá ali imprimindo as provas, então quer dizer, há uma sobreposição necessária, se não a gente não sobreviveria.” (Silvio Santos, vice-diretor)

“Pelo menos na coordenação não acontece tanto, só as vezes acontece de uma professora faltar e eu precisar dar aula no lugar dela. Eu acho que é uma coisa muito normal do trabalho em escola. Talvez haja sobreposição no trabalho dos diretores porque é um volume muito maior de coisas pra fazer.” (Raquel Travassos, coordenadora)

Todavia, a diretora considera importante destacar que “sobreposição não significa sobrecarga de trabalho”, e que, por se tratar de uma gestão baseada na cordialidade e amizade, o fato de um gestor precisar fazer o que, teoricamente, seria a função do outro, não representa ou acarreta uma desordem na gestão, mas sim uma cooperatividade, onde todos buscam fazer o possível para que a escola funcione da melhor maneira. Além disso, não há sobreposições em relação aos familiares que trabalham na empresa, de maneira que todos entendem claramente os limites da função que exercem, sem interferir na função de outros por razões de afetividade.

Tais afirmações correspondem, em parte, ao que é visto na literatura acerca da sobreposição de papéis em empresas familiares. Segundo Ricca (2007), é comum que haja sobreposições nas empresas familiares e isso pode causar até prejuízos patrimoniais e perda da visão estratégica. Já Oliveira e Silva (2011, p.31), afirmam que a sobreposição de papéis acontece no cotidiano das empresas familiares porque, geralmente, empresa e família são

indissociáveis. Os indivíduos são, ao mesmo tempo, pais, filhos, cônjuges, sobrinhos, primos, gerentes, diretores, empregados, acionistas e etc. De forma que os papéis podem entrar em conflito, já que são exercidos com base em interesses e valores.

Diante do exposto, pode-se adiantar que não são observados conflitos entre os familiares e funcionários em relação aos papéis, e que a sobreposição que ocorre no dia-a-dia é algo natural e comum do trabalho, não das relações interpessoais. Contudo, em termos legais, há uma formalidade obrigatória na definição da função de cada funcionário da empresa. Há um estatuto próprio da escola que rege as especificidades que precisam ser obedecidas, principalmente pelos gestores, registrado na 3ª Região de Ensino, órgão ao qual todas as escolas respondem. Neste estatuto são especificadas as atividades que cabem a cada funcionário, embora as competências exigidas dos profissionais contratados fiquem à livre julgamento dos próprios diretores.

Sobre esse aspecto, foi respondido que a competência prevalece sobre qualquer tipo de grau de parentesco e amizade. Isso corresponde a um ponto positivo na gestão, pois contrapõe o que a maioria dos autores relatam sobre o motivo da contratação, e se justifica pelo fato de que, de acordo com a diretora, embora ser da família seja um fator adicional a se considerar, dá-se prioridade a competência, até mesmo porque já houve problemas na empresa relativos a familiares contratados sem a devida capacidade necessária para o cargo, o que segundo ela, foi um erro que não pode voltar a acontecer.

Em relação aos processos administrativos e operacionais, a vertente pedagógica é colocada na frente da empresarial, como mencionado anteriormente. Os processos operacionais relativos aos professores são suficientemente formalizados, ressaltando-se a importância que o planejamento, os documentos e os relatórios têm nesse sentido, pois influem diretamente no bom desempenho dos docentes.

Entretanto, os processos administrativos não contam com a mesma ordem. A dificuldade em manter a organização no dia-a-dia da empresa foi admitida por todos, e sobre isso, tanto a diretora quanto as coordenadoras afirmaram que muito do que causa desordem na empresa é justamente o comportamento das pessoas, em especial, do vice-diretor. Nas palavras da diretora:

“O nosso vice-diretor já é famoso por não ser muito organizado, sempre perde alguma coisa. Isso às vezes reflete no trabalho dos outros, e no próprio trabalho dele. Mas eu reconheço, e falo por todos, que todo mundo na escola precisa melhorar nisso” (Francicleide Tavares, Diretora)

Portanto, em relação à organização no sentido de ordem, pode-se entender que os gestores reconhecem suas falhas, embora não sejam tomadas decisões ativas para corrigi-las. De forma geral, é possível afirmar que a empresa não enfrenta grandes problemas de organização enquanto função administrativa, pois, apesar de os gestores desviarem da organização das funções pré-determinadas no estatuto, não foi identificado nenhum tipo de conflito sobre essa questão.

#### *4.2.3 Direção*

Neste tópico são discutidos assuntos relativos à centralização do processo decisório, delegação de responsabilidades, liderança, autonomia de decisão por parte dos colaboradores, periodicidade das reuniões e comunicação entre os indivíduos na escola.

A direção da Escola é considerada descentralizada pelos participantes, pois, afirmaram que todos na gestão têm autonomia para tomar as decisões que os cabem. A direção se posiciona de maneira aberta a todos os colaboradores, mesmo porque há certa rotina na escola. Os professores, por exemplo, têm autonomia para decidir como serão as atividades recreativas e avaliativas, desde que ocorram seguindo o planejamento pedagógico. As demais decisões e delegações de responsabilidade são feitas em reuniões, priorizando o caráter coletivo e participativo que a empresa emprega.

De acordo com Lima (2009), esse é um aspecto importante para as empresas familiares, pois à medida que a empresa consegue se desenvolver através de uma gestão flexível, transparente, descentralizada e participativa, ela proporciona uma integração melhor com seus funcionários, o que favorece o sucesso dessas organizações. Esse cenário é facilmente percebido na empresa, pois como foi enfatizado pela coordenadora Raquel, “aqui na escola só não trabalha bem quem não quer, porque os diretores são muito abertos e permitem que todos participem de tudo”. A diretora corrobora ao afirmar que procura exercer uma liderança baseada na coletividade, buscando ouvir as opiniões e sugestões, até mesmo acerca das questões administrativas. No entanto, nem sempre foi assim, segundo a coordenadora Rosimary:

“Antigamente quando a diretora era dona Alaíde, todas as decisões eram feitas por ela, ninguém podia resolver nada se não fosse de acordo com o que ela queria. Depois, quando Francicleide assumiu de vez, continuou sendo assim, até ela perceber que era preciso mudar isso e então decidiu dar mais autonomia pros funcionários. Então hoje em dia a gestão é descentralizada porque eu respondo aos



diretores mas eu tenho poder de decisão na minha área” (Rosimary Tavares, coordenadora)

Deste modo, compreende-se que a atual gestora, percebendo que a gestão centralizada prejudicava a fluidez das ações, gradativamente efetuou mudanças para que a gestão se tornasse descentralizada como é hoje. Por esse motivo, atualmente, as reuniões mencionadas anteriormente ocorrem sem periodicidade pré-determinada, pois são relativas apenas ao repasse das informações mais importantes, ou a solução de problemas que precisem do envolvimento de todos os gestores. Nesse sentido, Chiavenato (2003) ressalta que entre as vantagens da gestão descentralizada se destacam a melhoria das decisões, o ganho de tempo e o aumento da eficiência e da motivação, já que as pessoas que vivem os problemas são as mais indicadas para resolvê-los. Por fim, foi enfatizado ainda que as decisões e delegações são informadas e comunicadas aos demais colaboradores de maneira verbal e pessoalmente, evitando-se assim qualquer tipo de impessoalidade na gestão.

Portanto, pode-se entender que a descentralização é uma vantagem da gestão da escola, e facilita que os processos não sejam burocráticos e demorados. Além disso, a gestão priorizar a participação dos colaboradores mostra que a empresa é bem integrada e democrática, aspecto fundamental para uma organização que busca o crescimento.

#### *4.2.4 Controle*

Neste último tópico são tratados assuntos relativos à realização do controle da empresa, como são feitas as avaliações de desempenho dos funcionários e da escola, e também sobre o controle da rentabilidade.

O controle da empresa é feito essencialmente pelos diretores. Como já foi destacado anteriormente, a diretora afirma que seu domínio sobre a empresa depende diretamente das informações que recebe do vice-diretor, dos colaboradores e dos próprios pais dos alunos, sob as questões que dizem respeito ao desempenho das atividades, de maneira que sua atuação é mais voltada para as relações interpessoais. Já o vice-diretor se encarrega mais dos assuntos administrativos e financeiros, sendo responsável pelo cumprimento das obrigações e relatórios, com o auxílio dos contadores.

Em relação aos funcionários, a direção mantém o controle por meio da observação diária, já que os diretores procuram estar sempre presentes na empresa. E quanto ao próprio desempenho da escola, os diretores avaliam que é satisfatório, apesar das dificuldades financeiras advindas da inadimplência, que sempre foi um fator crítico para a administração

da escola. No ano atual, nas palavras da diretora, a escola está “sobrevivendo do curtíssimo prazo”.

Por esse motivo, segundo o vice-diretor, o controle da empresa no sentido financeiro acaba sendo voltado mais para o curto prazo, a fim de manter o cumprimento das obrigações, até mesmo porque a rentabilidade total da empresa só pode ser avaliada de ano a ano, devido aos diversos fatores que influenciam no pagamento das mensalidades:

“Os meses de férias, junho principalmente, são os que têm menos pagamentos, já em fevereiro tem os inadimplentes que pagam todos os meses atrasados do ano que passou para renovar a matrícula. Então ficamos à mercê do compromisso dos clientes em relação às mensalidades, não tem nem como controlar muito bem essa rentabilidade, se vai melhorar ou piorar.” (Silvio Santos, coordenador)

Essa situação vai de encontro ao que Kachaner, Stalk, Bloch (2012) afirmam ser uma característica comum em empresas familiares, que é a preparação para o longo prazo, para momentos de crise e dificuldades, embora o problema financeiro seja advindo do setor, e não do caráter familiar da gestão.

Portanto, percebe-se que o controle na escola é bastante simples. Segundo a diretora, mais uma vez, devido à rotina das atividades, o controle tem basicamente o intuito de guiar os gestores para a aplicação de correções quando necessárias, corroborando com a definição de controle de Chiavenato (2003). Já quanto ao controle financeiro, evidencia-se novamente a dificuldade com a inadimplência, demonstrando que esse é um problema que afeta todos os aspectos da empresa.

Por fim, dadas às informações acerca das quatro funções administrativas, foi possível responder ao objetivo de se fazer um diagnóstico inicial dos principais aspectos relativos ao planejamento, organização, direção e controle da escola, evidenciando-se as dificuldades e as vantagens que a empresa apresenta a seu favor quanto à sua gestão de uma forma geral.

### **4.3 Influência da Família na Gestão**

Este tópico diz respeito à análise das informações levantadas na segunda parte das questões definidas no roteiro da coleta de dados, com a intenção de responder ao segundo objetivo específico da pesquisa: **Analisar a influência do envolvimento familiar na gestão da Escola Santa Terezinha.**

#### 4.3.1 *Envolvimento familiar*

Neste tópico são discutidos temas relativos ao tratamento dos funcionários familiares e não-familiares em relação às regras, às possíveis interferências de familiares na gestão, às regras e requisitos das contratações, à lealdade, valores familiares e monetários, e quanto ao uso dos recursos da empresa para fins particulares.

De acordo com os respondentes, normalmente os funcionários familiares têm o mesmo tratamento dos funcionários não-familiares. Há membros da família da diretora em todos os setores, isto é, na secretaria, no quadro de professores, e na gestão. Na opinião da diretora, não há nenhum tipo de diferenciação ou favoritismo em relação a essas pessoas, e todos cumprem as mesmas regras e procedimentos que os demais funcionários, apesar da proximidade inevitável que exercem nas relações interpessoais. Tal afirmação é confirmada pela coordenadora Raquel, que afirma não ter visto nenhuma diferenciação até o momento. Em contrapartida, os outros respondentes afirmam:

“Como membro da família eu posso dizer que, geralmente, todos cumprem as mesmas regras, respeitam os horários e tudo mais. Embora tenha algumas pessoas ainda que se sentem mais especiais, nada que tenha causado grandes problemas até agora. Mas eu prefiro me manter como apenas a coordenadora, pra evitar qualquer tipo de conflito que depois seja levado pro lado familiar”. (Rosimary Tavares, coordenadora)

“Eu não diria favoritismo, mas acho que algumas pessoas, por serem membros da família, não sentem que se cometerem algum erro isso trará consequências. Embora eu ache que às vezes seja mais fácil discutir o assunto com um familiar, porque a intimidade permite apontar os erros mais facilmente.” (Silvio Santos, vice-diretor)

Essas percepções denotam que existe ou já existiu, em algum grau, uma propensão ao favoritismo advinda da convivência e proximidade entre membros familiares, apesar de não terem sido admitidos conflitos sobre esse aspecto que interfiram na gestão. Em outro momento, o vice-diretor destacou ainda que para a diretora há uma certa confusão entre quem é família e quem é funcionário, na empresa:

“Há uma proximidade tanta que eles (os funcionários) se tornam como se fossem da família dela. Na minha opinião, deve sim haver o respeito, a amizade, a cortesia, mas ela acaba exagerando e isso pode nos trazer problemas, falta de compromisso, por exemplo” (Silvio Santos, vice-diretor)

Desse modo, há uma concordância com o que Almeida (2010) aponta, sobre o fato de os vínculos afetivos tornarem o contexto da empresa familiar mais complexo, pois é difícil

separar o papel de empresário do papel de familiar. Além disso, a proximidade exercida pela diretora tem muito a ver com a cultura familiar que a empresa emprega desde o seu início.

No que diz respeito à contratação de familiares, não existem regras pré-estabelecidas, mas são exigidas as mesmas qualificações independentemente da existência de vínculo familiar. No entanto, a diretora reconhece que são valorizadas as recomendações e sugestões de pessoas mais próximas, por considerar-se que há uma confiabilidade maior, corroborando com Almeida (2010), ao apontar que a contratação de funcionários em empresas familiares normalmente se baseia em aspectos pessoais e emocionais, como parentesco, afinidade e indicações de conhecidos.

Além disso, de maneira geral, a empresa valoriza mais os valores familiares do que monetários, tanto nas relações interpessoais quanto em relação aos clientes, no modo como são tratados. Nesse sentido, se evidencia a lealdade como algo bastante valorizado na empresa, e que é fomentado pela cultura familiar estabelecida. Como afirma Rosário (2010), ter a cumplicidade e a lealdade dos funcionários é algo advindo das relações familiares e que se enraíza na empresa por meio da cultura organizacional.

Por fim, em relação ao uso de recursos da empresa para fins pessoais, os respondentes concordam que tal prática diz respeito apenas à diretora, pois, mesmo que vários funcionários sejam parentes da mesma, estes não ultrapassam nenhum limite de seus vínculos empregatícios em relação aos lucros. Porém, por ser a proprietária de fato, a diretora reconhece que há uma certa confusão sobre quanto do lucro é da empresa e quanto é seu, situação que representa uma falha de sua gestão.

Segundo Teló (2000) em conformidade com Uller (2002), a facilidade em confundir patrimônio pessoal com o organizacional é um hábito comum de empresas familiares. Isso faz parte daquelas atitudes que, apesar de não serem corretas, são consideradas perfeitamente normais, porque a família, ou nesse caso, a proprietária, considera a empresa como extensão do seu patrimônio pessoal, e faz uso dele para atender suas necessidades próprias. Foi afirmado, inclusive, que não há um pró-labore definido, evidenciando que a diretora possui, de fato, sua vida pessoal diretamente ligada à saúde financeira da empresa, demonstrando claramente um risco aos resultados financeiros da escola.

#### *4.3.2 Valores, Crenças e Cultura*

Neste tópico são apresentadas informações acerca dos valores que orientam a cultura da empresa, o relacionamento entre membros que são e os que não são da família, bem como os

possíveis conflitos entre eles, além do clima de trabalho, motivação, satisfação, e sentimento de identificação com a empresa.

Os valores que orientam a Escola atualmente muito têm a ver com os que foram determinados desde o início, pela fundadora. Segundo a diretora, “ela valorizava e respeitava muito as pessoas, principalmente os alunos”, tanto que muitos pais de alunos da escola hoje em dia são pessoas que estudaram lá quando mais jovens. Isso demonstra que a lealdade perpassa as relações internas da escola. Como afirma Luck (2009), essência da cultura de uma escola é expressa pela maneira como ela trata seus alunos e pelo grau de lealdade expresso por todos em relação à escola. Embora todas ofereçam o mesmo tipo de serviço e respondam a uma legislação comum, nenhuma escola é igual à outra, e a sua cultura reflete tanto nas relações com os clientes quanto na qualidade do ensino.

Sendo assim, a diretora busca manter e perpetuar os valores que a fundadora deixou na empresa, até mesmo porque esteve presente na gestão desde o começo, e não haveria sentido algum mudar. Além disso, ela ressalta que esses valores são fundamentais para a fidelização dos clientes, já que esse segmento tem a peculiaridade de manter o vínculo com os mesmos por muitos anos seguidos.

Ainda sobre a cultura organizacional, foi observado que prioriza-se a cordialidade e o respeito entre os membros, independentemente dos vínculos familiares. Busca-se evitar conflitos e desavenças no sentido geral, já que o próprio ambiente escolar não permite desvios de temperamentos. Como enfatiza a coordenadora Raquel:

“Mesmo que se tenham discordâncias e conflitos por parte de qualquer funcionário, nós enquanto educadores não podemos nos permitir ter reações exageradas, até porque, como a escola é pequena e as salas são muito próximas da coordenação, não seria respeitoso que os alunos passassem e vissem os gestores discutindo. É algo que eu já presenciei em outras escolas que trabalhei e posso afirmar que não acontece aqui” (Raquel Travassos, Coordenadora)

Todavia, naturalmente, assuntos alheios à escola são comentados e debatidos entre os indivíduos na escola, não havendo, portanto, uma inflexibilidade quanto a esse aspecto, visto que o convívio é intenso. Como destaca a coordenadora Rosimary:

“Na minha opinião os problemas familiares não costumam ser levados para a empresa porque todos nós (da família) residimos perto uns dos outros. Então quando há um problema de cunho familiar, a gente discute na nossa convivência familiar. Até mesmo com os outros funcionários, como todos nós temos relação de amizade, se há um problema, podemos conversar fora da escola. Outro motivo é que não temos muito tempo aqui na escola para conversar sobre coisas que não sejam daqui” (Rosimary Tavares, Coordenadora).

No entanto, a diretora reconhece que não consegue separar tão bem as questões empresariais e familiares, e que diversas vezes trouxe problemas de casa para conversas no ambiente da escola. Segundo ela, isso acontece porque ela enxerga a escola como a sua segunda casa, e porque é onde ela passa a maior parte de seu tempo, de modo que seus funcionários são, ao mesmo tempo, seus parentes e amigos mais próximos. Tal cenário corrobora com os estudos de Rodrigues (2005), ao destacar que trazer problemas familiares para a empresa pode prejudicar o desempenho do trabalho, causar confusão entre o que é empresa e família e é uma desvantagem desse tipo de empresa.

Por fim, os respondentes consideram que os funcionários se mostram suficientemente motivados e satisfeitos. Segundo a diretora:

“Nossos funcionários são motivados mais pela função social do trabalho que fazem e pelo ambiente familiar, de ensinar e manter a escola funcionando, do que pelos salários, porque convenhamos, é um trabalho muito estressante. E eu considero que eles se sentem satisfeitos porque muitos deles me dizem que pretendem se aposentar na empresa, então isso significa que gostam de trabalhar lá” (Francicleide Tavares, Diretora)

Tal afirmação se encaixa novamente nas normas sociais propostas por Ariely (2008), quando afirma que o que mais motiva certas profissões é justamente o sentido do trabalho e os retornos intangíveis, que nesse caso, é a formação dos alunos. A diretora afirma ainda que mesmos os outros funcionários, que não são necessariamente professores, têm a motivação decorrente da confiança que os pais e familiares dos alunos depositam na escola, e da amizade que se cria com eles, até mesmo quando se encontram fora da escola. Justamente por esse motivo, a escola se torna parte da identidade dos colaboradores.

Portanto, é possível compreender que os valores da empresa atualmente se mantêm coerentes com os que eram praticados na primeira geração, e a importância que a cultura familiar tem para o funcionamento da escola. No entanto, existem realmente algumas disfunções características da gestão familiar como foi visto na fundamentação desenvolvida.

#### *4.3.3 Profissionalização*

Este tópico trata de questões acerca do nível de profissionalização da empresa, de investimento em ferramentas para tornar as atividades menos informais e do comportamento dos profissionais.

À princípio, o nível de profissionalização da empresa, de acordo com os diretores, não é exatamente satisfatório. Ambos relacionaram essa questão às suas próprias formações profissionais, de modo que as falhas identificadas na administração da empresa, desde a falta do planejamento estratégico até a dificuldade financeira, são consideradas consequências da formação insuficiente em termos de gestão, pois, todos os gestores são professores por formação. Esse cenário se encaixa nas afirmações de Freitas e Barth (2011), de que toda empresa familiar precisa de profissionalização, pois a falta de gestores especializados na área administrativa condiciona seu insucesso.

Embora a diretora tenha especialização em gestão escolar, considera que não é suficiente para que sua gestão seja mais eficaz. Do mesmo modo, o vice-diretor ressalta que assumiu o cargo por mostrar competência na divisão das responsabilidades administrativas com a diretora, mas não possui de fato formação em gestão. Já as coordenadoras pedagógicas, que também são professoras, consideram que a transição de docência para a coordenação é mais simples, não exige qualidades complexas, se trata mais de liderança e prática.

No entanto, todos reconhecem que o ideal seria investir mais nesse aspecto, por meio de cursos e especializações, porém, alegam que a falta de dinheiro e de tempo os impedem. Por esse mesmo motivo, afirmam que a empresa não oferece nenhum auxílio ao aprimoramento da formação profissional dos colaboradores, nem de possíveis sucessores, por escassez de recursos. Ainda com relação à formação profissional, a diretora enfatiza:

“O que eu mais sofri no começo foi que eu não sabia lidar com finanças, e talvez eu continue não sabendo. Eu só sabia ser professora. Então eu procurei fazer cursos e entendi que eu preciso separar a parte pedagógica da parte empresarial, e hoje eu acho que eu sou muito melhor nisso, mas ainda não é suficiente. E também não temos recursos no momento para investir mais nisso (...) A nossa gestão precisa de uma pessoa mais qualificada na área financeira e empresarial” (Francicleide Tavares, Diretora)

A percepção da gestora denota que a gestão reconhece suas falhas e deficiências, e que mais uma vez, as dificuldades financeiras são apontadas como a causa. Entretanto, com relação a ferramentas ou instrumentos que possibilitem maior formalidade nas atividades, foi lembrado a adoção do software de gestão escolar. Esse programa, o SEDEscolar, tem por finalidade integrar todos os setores da escola, promovendo o controle tanto das atividades administrativas quanto pedagógicas, envolvendo desde contas a pagar, matrículas e controle de pagamentos até registro de aulas, calendário letivo e notas dos alunos. Deste modo, os gestores têm um domínio melhor sobre o desempenho de tudo que acontece, otimizando o trabalho e diminuindo o volume de papéis.

Nesse sentido, embora considerem que a profissionalização da empresa não é satisfatória, por acreditarem que depende diretamente da formação acadêmica dos gestores, observa-se que há investimento em ferramentas profissionalizantes. O vice-diretor apresentou ainda outro investimento, que foi a vinculação das mensalidades da escola ao banco. Antigamente, as mensalidades eram recebidas na escola, bem como qualquer outro pagamento extra (fardas, livros, aulas complementares oferecidas, como ballet e judô), porém, desde o ano de 2015 as mensalidades passaram a ser feitas em um banco, que permite o acompanhamento das movimentações financeiras via internet. Segundo o vice-diretor, tanto essa vinculação quanto o programa são investimentos caros, envolvem pagamento de taxas e mensalidades, mas otimizaram significativamente a formalidade e o controle da empresa como um todo.

Por fim, em relação à conduta profissional dos colaboradores, foi afirmado que sempre ocorre acomodação e falta de compromisso em algum nível. Segundo a diretora, é algo comum de toda empresa, natural da própria personalidade das pessoas, e com relação aos gestores, ela aponta que o vice-diretor é o único que, em algumas situações, já causou algum tipo de conflito por falta de compromisso, embora não tenha sido nada que de fato prejudicasse a empresa.

Ambas as coordenadoras confirmaram, ao serem questionadas sobre esse ponto, que já observaram uma certa falta de compromisso por parte dele, mas não foi exposto nenhum exemplo. Nas palavras do vice-diretor:

“Eu percebo acomodação e falta de compromisso sim, mas acho que é culpa nossa até (...) porque a gente dá uma abertura muito grande para que as pessoas ajam de acordo com sua consciência, mas isso é normal, até eu reconheço que tenho às vezes” (Silvio Santos, Vice-diretor)

Segundo Peterlini e Palombino (2010), falta de compromisso e pouco profissionalismo são algumas das desvantagens que se acentuam em empresas familiares, e contribuem para o fato de que a taxa de falência dessas empresas familiares seja maior do que nas demais organizações.

Diante do exposto, percebe-se que os gestores, de certa forma, exercem seus cargos baseados nas necessidades da organização, e que reconhecem que a falta de especialização é uma disfunção da empresa. Além disso, tal situação remete à questão dos critérios para o exercício dos cargos na empresa, confirmando-se que, apesar de serem exigidas competências



mínimas, prevalece a confiança e a amizade (e com relação à coordenadora Rosimary, o vínculo familiar) em detrimento da competência profissional.

A percepção da diretora denota ainda que há uma expectativa de que a profissionalização melhore com uma futura sucessão, e não com esforços maiores para mudanças das práticas que a empresa tem hoje, até mesmo porque a falta de compromisso atribuída ao vice-diretor parece ser vista como um problema sem solução.

#### *4.3.4 Sucessão*

As questões discutidas neste tópico dizem respeito à existência de algum programa para formação de futuros sucessores, ou critérios para a escolha destes, bem como um planejamento ou preocupação com a sucessão futura, além da percepção da diferença entre herdeiro e sucessor.

O primeiro processo de sucessão da escola ocorreu de forma gradativa, já que a herdeira da fundadora esteve presente desde o começo, e com a sua saída motivo de idade e saúde, deu continuidade ao negócio. Atualmente, a empresa não possui critérios estabelecidos para uma nova sucessão, nem qualquer tipo de planejamento ou programa de orientação, até porque a proprietária não possui herdeiros diretos, apenas uma sobrinha. Também não é identificado a existência de outro familiar que tenha pretensões quanto a sucessão da direção da escola, de modo que é de conhecimento de todos que há apenas uma potencial sucessora. Desta maneira, segundo a diretora, pretende-se que a próxima sucessão também seja feita de maneira gradativa.

Essa percepção corrobora com as afirmações de Borges (2008) e Freitas e Krai (2010), sobre a preferência de que a continuidade do negócio se dê por meio de um membro da família, para que se conservem os valores e a missão da empresa, e sobre a importância de o gestor ter consciência de que em algum momento será preciso passar o poder para outra pessoa, no caso, um herdeiro. No entanto, a ausência de um plano efetivo vai de encontro ao que Lima (2009) em concordância com Rosário (2010) consideram ser o aspecto mais essencial para que o processo sucessório seja efetivado, pois esse momento tende a ser difícil, conturbado e até mesmo caótico, e se mal planejado, pode ameaçar a sobrevivência da empresa.

Novamente vem à tona o fato de a empresa não dar tanta atenção à planejamentos para a gestão administrativa. Existe, entretanto, uma certa expectativa da gestora de que sua potencial sucessora realmente tenha interesse em assumir um papel na gestão nos próximos

anos, confirmada pelos outros participantes. Tal situação corrobora com o que Antonialli (1998) aponta, que entre os problemas ligados ao processo sucessório destacam-se, justamente, pouca atenção ao planejamento da sucessão, dificuldade para a transferência do poder e desinteresse ou pouco preparo dos sucessores para o negócio. Como possíveis ações preventivas evidenciam-se exatamente um planejamento para a sucessão e o preparo de todos envolvidos para o processo (sucedido, sucessor, família e empresa).

Por fim, com relação à diferença entre herdeiro e sucessor, foi identificado que não há uma distinção, afinal, mais uma vez, a única pessoa propensa a entrar na gestão para futuramente herdar a escola é a sobrinha da diretora. Segundo Lima (2009), herdeiro e sucessor são dois termos bem diferentes, pois, enquanto o herdeiro encontra-se diretamente ligado à propriedade, ao direito de herança dos bens, o sucessor tem a efetiva responsabilidade pela direção e pelo comando da organização, a ser aquele que irá conduzir o negócio. No entanto, e para isso reforça-se a importância de um planejamento, nada impede que a função de herdeiro e sucessor seja a mesma na prática, que é o caso da escola.

Diante do exposto, percebe-se que muito do que pode causar as dificuldades da escola é a falta de planejamento, decorrentes do baixo nível de profissionalização, e que a sucessão familiar estar dependendo do interesse da única herdeira é um risco à sucessão familiar, pois, como foi explicado por Lima (2009), no caso de desinteresse ou ausência de herdeiros, a empresa precisa recorrer a uma sucessão profissional ou até mesmo, ser descontinuada, e embora a diretora não pretenda se afastar em breve, em algum momento será preciso que a escola se prepare para esse momento.

#### **4.4 Dificuldades da Gestão Familiar**

Este tópico é relativo à análise das informações levantadas na terceira parte das questões definidas no roteiro da coleta de dados, com a intenção de responder ao terceiro objetivo específico da pesquisa: **Descrever as dificuldades ou deficiências da gestão familiar na Escola Santa Terezinha.**

Para tanto, neste tópico buscou-se identificar nas questões a perspectiva dos gestores sobre os principais problemas enfrentados pela empresa e como estão sendo resolvidos, os possíveis conflitos e dificuldades enfrentadas na relação entre gestores e familiares sobre as decisões, e se há dificuldade em efetuar mudanças nos processos gerenciais da escola.

De acordo com os diretores, mais uma vez, o maior problema que a empresa enfrenta atualmente é a inadimplência. Segundo a diretora, de acordo com o último levantamento feito, no mês de agosto de 2016 já eram 79 alunos em situação de inadimplência, sendo estes distribuídos entre todas as turmas e muitos devendo há vários meses. Considerando que o valor médio das mensalidades é R\$ 110,00, estima-se que pelo menos R\$ 8.690,00 deixaram de ser recebidos só nesse mês. Nas palavras da diretora:

“Fazendo essas contas, a gente vê que faz muita falta esse dinheiro que não é recebido, aí no fim do mês as contas não batem e a gente só pode no máximo esperar que eles paguem, porque a legislação protege os pais. A gente não pode simplesmente impedir que o aluno assista aula até que a mensalidade seja paga”  
(Francicleide Tavares, Diretora)

No entanto, o vice-diretor afirma que é comum a inadimplência aumentar em alguns meses, mas muito do que motiva a inadimplência de alguns pais é a postura maleável e compreensiva demais da diretora, ou seja, a sua visão é muito mais voltada para o sentido social do que monetário. Como afirma Ariely (2008), as normas sociais, onde se encontram as relações de amizade e parceria, são relações que satisfazem ambos os lados, mas não garantem reciprocidade futura, enquanto que nas normas de mercado, se preza o individualismo e o benefício mútuo, e se recebe apenas aquilo que foi pago. Desse modo, evidencia-se novamente que as visões dos diretores representam duas linhas de pensamento contraditórias na direção da empresa, e percebe-se que as normas sociais aplicadas pela diretora prevalecem na escola. A respeito dessa percepção, a diretora afirma:

“A crise vem prejudicando muito a escola mas também as famílias, a gente também precisa compreender o lado deles. Muitos desses pais geralmente têm vários filhos matriculados, e eu conheço a situação que passam em casa, os alunos também me contam, e eu fico nessa situação de ter que entender o esforço que eles fazem pra manter os alunos na escola particular e ao mesmo tempo me desdobrar pra pagar as contas” (Francicleide Tavares, Diretora)

Tal afirmação exalta uma consequência negativa da cultura familiar, pois a relação de proximidade com os clientes a coloca em situação de desvantagem enquanto empresária. Contudo, para o vice-diretor, a proximidade e o envolvimento da diretora com os clientes em virtude da cultura da escola não são suficientes para que ela realmente os conheça, e entenda quais são os reais motivos da inadimplência de alguns desses alunos, pois:

“Um exemplo é que a gente propôs aos alunos do 8º e 9º ano uma viagem para Olinda em novembro, custando R\$ 150,00. A coordenadora Rosimary logo disse que achava que não ia dar nem 10 alunos, mas quando ela passou a lista, 38

confirmaram, e vários desses já pagaram. Ou seja, a mensalidade que é menos de R\$ 150,00 os pais não pagam, mas pra viagens, de repente, esse dinheiro surge” (Silvio Santos, Vice-diretor)

Como afirma Lima (2016), o pagamento da matrícula, das mensalidades e das taxas, nem sempre é visto com seriedade, porque é de conhecimento dos clientes o amparo da lei sobre isso, e por esse motivo, Andrade et al. (2008) adverte que a escola precisa conhecer os seus alunos, ter informações e dados sobre a pessoa contratante, para que a partir disso a escola possa preparar alguma medida.

Atualmente, para solucionar o problema da inadimplência, são feitas cobranças e negociações dos valores, concedendo descontos e até mesmo dispensando a cobrança de juros, para que as obrigações financeiras continuem sendo cumpridas. Entretanto, o vice-diretor volta a afirmar que a segunda maior dificuldade da empresa é a ausência de divisão clara sobre o lucro da empresa e da proprietária, de modo que sua liberdade em retirar dinheiro da empresa é um fator que compromete a saúde financeira dela, e ao mesmo tempo, é algo que ele não consegue mudar.

Dessa maneira, foi ressaltado que são previstas duas medidas de solução para o problema da inadimplência no próximo ano. Segundo o vice-diretor, a primeira é que os custos terão uma incidência maior nas mensalidades, mesmo que coloquem em risco a permanência de alguns desses alunos, com o qual a diretora não concorda, e, como afirma Andrade et al. (2008), causa ainda mais inadimplência, ocasionando um círculo vicioso.

A segunda medida é idealizada pela diretora, que planeja ofertar mais atividades extracurriculares fora do ambiente escolar, como aulas de futebol e vôlei, em parceria já fechada com um clube próximo à escola; e o investimento em produtos com o tema da escola, como bolsas, mochilas, bonés, casacos e os próprios uniformes dos esportes, com o intuito de acrescentar outras maneiras de captação de lucros. Segundo a diretora, essa medida terá resultados positivos para a saúde financeira da empresa, já o vice-diretor não considera que essa medida fará muita diferença, embora ele se proponha a colaborar.

Portanto, sobre esse problema, não foram identificadas divergências entre familiares e gestores quanto às decisões, mas sim, dos próprios diretores. Sobre essa questão, a coordenadora Rosimary resalta que tanto ela quanto os outros familiares tendem a se manter neutros e imparciais na empresa, até mesmo porque, em anos anteriores, quando haviam mais familiares trabalhando na empresa, eram vivenciados conflitos de visões e opiniões mais recorrentes:

“Antigamente quando tinham mais familiares na empresa, a diretora tinha uma certa dificuldade em ouvir opiniões. Tinha a ex-cunhada dela, algumas primas ensinando, outra prima que foi secretária e a mãe dela, que fundou a escola. Às vezes esses familiares davam sugestões e ela não aceitava, e isso causava um descontentamento. Talvez, justamente por isso, algumas delas acabaram se afastando. Agora, dos familiares que continuam, nenhum tenta interferir nas ações dela, o único que bate de frente é Silvio” (Rosimary Tavares, Coordenadora)

Essa percepção denota que houve um período de transição decisivo acerca dos conflitos e divergências entre familiares na gestão, devido ao afastamento dessas pessoas citadas pela coordenadora. Ela ressalta ainda que o afastamento se deu por outros motivos além das divergências, estes foram apenas contributivos. Entretanto, dada as informações, o que já ocorreu na empresa se encaixa nos problemas gerados pela intersecção entre família e gestão, propostas por Schuman, Stutz e Ward (2011), nas quais são comuns conflitos de julgamentos e interesses entre familiares. E o que ocorre atualmente, se encaixa na intersecção entre gestão e propriedade, onde surgem diferenças de opinião quanto à participação dos gestores alheios à família.

Ao ser questionada sobre esse assunto, a diretora confirma a opinião da coordenadora, afirmando que realmente haviam discordâncias de sua parte com relação a familiares anteriormente. Entretanto, afirma que:

“Apesar disso, o conhecimento e a experiência que deixaram de fazer parte da escola pela saída desses familiares fazem falta hoje em dia, pois essas pessoas contribuíram muito para o que a empresa é hoje, e contribuiriam muito no momento atual se ainda estivessem presentes” (Francicleide Tavares, Diretora)

Sendo assim, a diretora atribui mais vantagens à presença da família do que desvantagens, corroborando com Borges (2008) e Rosário (2010), ao destacarem que a união da família propicia o sentimento de contribuir para o desenvolvimento do negócio familiar, que é vantajoso para a sua prosperidade, uma vez que se intensificam os valores de lealdade e cumplicidade, muito embora sejam acompanhados de atritos e resistências, tornando necessário que a gestão tenha flexibilidade para equilibrá-los.

A diretora demonstra ainda que a diminuição do número de familiares na escola não foi necessariamente bom para a empresa, pois, em suas palavras:

“Quando eu tinha minha mãe e minha ex-cunhada junto comigo na gestão, eu percebia que o espírito familiar fazia bem pra empresa. Tínhamos discordâncias, sim, mas tínhamos cumplicidade, elas me apoiavam e eu sentia mais segurança para tomar as decisões. Eu sabia que mesmo se alguma coisa desse errado, elas estariam lá junto (...) Além disso a minha mãe tinha mais o respeito das pessoas, os

professores não tinham falta de compromisso, porque ela exigia mais deles, e os pais pagavam mais, porque ela cobrava mesmo” (Francicleide Tavares, Diretora)

Dessa maneira, fica claro que a gestora sente dificuldades em equilibrar sua percepção familiar com a empresarial, e atribui essa dificuldade à ausência de apoio familiar, já que o vice-diretor exerce um papel, em geral, contrário à ela. Pode-se perceber também o porquê a diretora tem expectativa de que ocorra uma sucessão familiar na escola nos próximos anos, pois considera que ter os familiares na gestão da empresa é vantajoso.

Por fim, os participantes consideram que não há grandes dificuldades em efetuar mudanças na empresa, todos sentem que têm liberdade para fazer críticas e sugestões à gestão. Entretanto, é possível perceber que como muitos dos funcionários estão na empresa há muitos anos, estes aprenderam com a convivência ao longo do tempo que é preciso relevar e abrir mão de contestar alguns assuntos, para garantir a harmonia das relações entre os gestores.

Portanto, diante do exposto, percebe-se que a inadimplência é um fator que limita a organização em diversos sentidos, inclusive nas relações entre os gestores. Além disso, dadas as informações acerca dos anos anteriores, pode-se perceber que ao mesmo tempo em que a diminuição do número de familiares diminuiu os conflitos nesse sentido, ocasionou uma certa insegurança da diretora, agravada com as discordâncias do vice-diretor.

## CAPITULO 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem por finalidade apresentar as principais conclusões da pesquisa, suas limitações, e as contribuições e sugestões para trabalhos futuros. Para isso, são retomados os principais resultados alcançados em relação a cada objetivo específico e ao objetivo geral, para responder ao problema da pesquisa.

O trabalho foi desenvolvido na Escola Santa Terezinha, localizada na cidade de Campina Grande, Paraíba, com o objetivo de identificar os desafios enfrentados na sua gestão, que se caracteriza como familiar, a partir da percepção dos seus gestores. Para tanto, buscou-se fazer um diagnóstico das práticas organizacionais, uma análise do quanto o envolvimento familiar influencia a gestão da empresa e a descrição das principais dificuldades enfrentadas atualmente.

A escolha do estudo de caso por meio de entrevistas como método de pesquisa mostrou-se bastante eficaz, pois permitiu que os gestores mostrassem suas percepções de maneira aberta e explicativa, e, por meio das suas opiniões, tanto contrárias quanto favoráveis, foi possível entender as principais características do funcionamento da empresa, e relacionar fatos que acontecem no dia-a-dia da mesma com os assuntos abordados na literatura sobre o tema.

À princípio, foi possível perceber que os gestores não separam claramente a vertente empresarial da escolar, já que quase tudo na empresa acontece em função dos aspectos pedagógicos. Isso se evidencia pelo fato de não haver planejamento estratégico, e as decisões serem tomadas com base nos problemas, o que permite constatar que muitos deles poderiam ser evitados se os gestores dessem mais atenção a esse aspecto e agissem além do planejamento meramente pedagógico.

Foi verificado também que a empresa tenta manter uma organização lógica das funções e procedimentos para guiar suas atividades, e há uma preocupação com a formalidade das operações, porém, no dia-a-dia, tende a desviar do que é pré-determinado e apresentar uma certa desordem. Além disso, embora os gestores reconheçam suas próprias falhas e assumam que é preciso melhorar em alguns aspectos, não se mostram propensos a mudar essa realidade, identificando-se, com isso, as primeiras divergências de opiniões entre os diretores, enquanto que as respostas das coordenadoras se mostraram apenas confirmatórias. No entanto, de forma geral, não foram identificados maiores problemas acerca dos processos gerenciais.

Quanto ao envolvimento familiar, foi observado que a gestão realmente valoriza a cultura familiar perpetuada na empresa, advinda da gestão da fundadora. Acredita-se que essa cultura traz tanto consequências negativas quanto positivas, e não se pretende efetuar mudanças quanto a isso. Percebe-se também que, por se tratar de relações estabelecidas há muitos anos (exceto pela coordenadora Raquel, que é a funcionária mais recente), muito foi aprendido para que se chegasse ao que a gestão é hoje.

Foi evidenciado que vários problemas que ocorriam antes devido ao envolvimento familiar já não ocorrem atualmente, e que os familiares presentes na empresa hoje não exercem influências diretas na gestão, o que mostra uma evolução entre a primeira geração e a atual. Por outro lado, foram destacadas falhas acentuadas na gestão, como a ausência de distinção entre patrimônio pessoal e da empresa, que intensificam as divergências com o vice-diretor. Por ter participado da gestão desde o início, percebeu-se que a diretora deu continuidade ao negócio da família, mantendo sua essência, mas somando a isso suas próprias especificidades.

Nesse sentido, destaca-se que, na verdade, a diretora preferia que os familiares fossem mais presentes, pois, no passado, isso lhe trazia mais segurança, e era benéfico para a empresa, até mesmo porque, atualmente, as discordâncias recorrentes entre os diretores demonstram que há uma tensão entre as duas linhas de pensamento que defendem. Enquanto a diretora dá prioridade às relações interpessoais e familiares, o vice-diretor exerce o papel contrário, demonstrando que algumas de suas atitudes se fundamentam em concessões, não em comum acordo.

Por esse motivo, percebe-se que não há um equilíbrio entre o que os diretores anseiam, refletindo ainda mais na incidência que a inadimplência tem na saúde financeira da escola. Verifica-se que esse é o maior problema enfrentado pela escola, porém, não é decorrente só do próprio setor educacional, é agravado pelas divergências, pela cultura familiar e as atitudes dos diretores. Somado a isso, exalta-se uma expectativa de que só uma futura sucessão ou inserção de outro gestor, preferencialmente familiar, venha a resolver alguns dos problemas atuais, o que dá a entender que futuros conflitos podem surgir.

Por fim, conclui-se que, apesar das dificuldades, a empresa tem potencial para crescer mais, principalmente porque seus clientes e funcionários se mostram leais à empresa e à sua função social, e porque há demanda maior do que a estrutura da empresa pode atender no momento. Desse modo, evidencia-se que um primeiro passo para o crescimento que a escola busca nos próximos anos seria a realização das medidas que podem solucionar os problemas atuais, que já são de conhecimento dos gestores. Dentro do clima de cordialidade e amizade



que os gestores tanto valorizam na empresa, há espaço para a aceitação de que algumas coisas podem e precisam mudar na gestão, para que assim a escola possa conseguir alcançar seus objetivos.

Diante do exposto, quanto às limitações da pesquisa, destaca-se o fato de que as opiniões sobre a empresa foram expostas mais facilmente, mas sobre os próprios gestores, houve uma hesitação, o que dá a entender que outras informações, que poderiam acrescentar mais à pesquisa, não foram reveladas. Além disso, a pouca quantidade de estudos sobre a gestão escolar em empresas familiares não só restringiu o alcance das informações sobre o tema para a pesquisa, como também representa, claramente, um fator limitante para a gestão de escolas em geral, mais ainda quando se trata de uma escola de pequeno porte.

Quanto à sugestão para trabalhos futuros, podem ser feitos estudos com um número maior de participantes, para uma compreensão ainda mais abrangente do envolvimento familiar na empresa; estudos com mais empresas do mesmo setor, visto que há muitas escolas particulares na cidade; estudos com outras escolas sob gestão familiar, para que se compare os aspectos gerenciais comuns e contrários; ou ainda, estudos comparativos entre escolas privadas e públicas, para uma percepção melhor das diferenças entre os segmentos.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. P. P. de. **Profissionalização em empresas familiares: os desafios da implementação de mecanismos de governança corporativa numa empresa do setor de transportes**. 150f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade FUMEC/FACE, Belo Horizonte, 2010.

ANDRADE, S. F. C.; RIUL, P. H.; OLIVEIRA, M. S.; CAVALCANTI, M. F. A inadimplência nas instituições particulares de ensino na cidade de franca. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 11, n. 1, 2008.

ANTONIALLI, L. M. Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares. **Seminários em Administração**, v. 3, 1998.

ARIELY, D. **Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions**. New York: HarperCollins, 2008.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucessão**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BORGES, M. N. **Gestão empresarial em pequenas empresas familiares: a importância de um profissional especializado na administração**. 28f. Trabalho de conclusão de curso em Administração, Faculdade Almeida Rodrigues, Rio Verde, 2008.

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Dispõe sobre as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

\_\_\_\_\_. Lei n. 9.870, de 23 de novembro de 1999. **Dispõe sobre o valor total das anuidades escolares e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 nov. 1999.

CASTRO, M. H. **Percepção da qualidade na educação na perspectiva de três escolas particulares da cidade de catalão (go)**. 114 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional). Universidade Federal de Goiás, Catalão, 2015.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

**DataEscolaBrasil**, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. Disponível em: <http://www.dataescolabrasil.inep.gov.br/dataEscolaBrasil/>. Acesso em 1 de Outubro de 2016.

DONATTI, L. Empresa familiar: a empresa familiar em um âmbito global. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 1, n. 10, p. 3, p. 56-63, 1999.

DONNELLEY, R.G. The family business. **Harvard Business Review**, v.42, n.4, p.93-105, 1964. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v7n23/v7n23a06.pdf/>. Acesso em 12 de Agosto de 2016

ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C.; O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, p.93-110, 2006.

FORTES, B. J.; DANIELI, E. A.; RIBAS, F. T. T.; MÜLLER, F. M.; BRITO, L. C. Gestão de empresas familiares: estudo de caso em uma empresa de confecções. **Global Manager**, v. 14, n. 2, p. 91-110, 2014.

FREITAS, E. C.; BARTH, M. Profissionalização da gestão nas empresas familiares: estagnar ou inovar?. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 7, n. 3, p. 158-185, 2011.

FREITAS, E. C.; KRAI, L. S. Gestão organizacional em empresas familiares no Vale do Rio dos Sinos. **REGE**, v. 17, n. 4, p. 387-402, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de empresas**, v. 7, n. 1, p. 7-12, 2000.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, v. 6, n. 11, p. 37-68, 1998.

HONORATO, H. G. **O gestor escolar e suas competências: a liderança em discussão**. In: Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação, 3. ed. Zaragoza/ES, 2012.

KACHANER, N. STALK, G., BLOCH, A. What you can learn from family business. **Harvard Business Review**, v. 90, n.11, p1-5, 2012.

KREPPNER, Kurt. The child and the family: Interdependence in developmental pathways. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 16, n. 1, p. 11-22, 2000.

LIMA, A .T. **Interferência da inadimplência na qualidade do ensino em curso técnico de enfermagem**. 124f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação), Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2016.

LIMA, M. J. O. **As empresas familiares da cidade de Franca: um estudo sob a visão do serviço social**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

**Números do ensino privado**, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <http://www.fenep.org.br/wp-content/uploads/2014/08/Numeros-do-ensino-privado-20131.pdf>. Acesso em 5 de Setembro de 2016.

OLIVEIRA, L. G. M.; SILVA, G. A. V. da. Sucessão em uma empresa familiar: valores, racionalidades e dilemas. **Revista de Administração FACES**, v. 11, n. 2, p. 28-42, 2012.

PETERLINI, A. S.; PALOMBINO, C. V. D. **As empresas familiares, suas facilidades e dificuldades**: o caso supermercado palombino. 56f. Trabalho de conclusão de curso em Administração. Faculdade Cenecista de Capivari, 2010.

POLONIA, A. C.; DESSEN, M. A. Em busca de uma compreensão das relações entre família e escola relações família-escola. **Psicologia escolar e educacional**, v. 9, n. 2, p. 303-312, 2005.

RICCA, D. **Sucessão na empresa familiar**: conflitos e soluções. São Paulo: CLA, 2007.

RODRIGUES, M. **O processo de sucessão familiar em empresas de pequeno porte**: um estudo exploratório. 177f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2005.

ROSARIO, I. A. **Desafios da gestão familiar**: um olhar teórico sobre as influências dos valores familiares no processo decisório das MPes. 67f. Trabalho de conclusão de curso em Administração, Faculdade AGES, Paripiranga, 2010.

SCHUMAN, A.; STUTZ, S.; WARD, J. L. **A empresa familiar como paradoxo**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3ª ed. revisada e atualizada. Florianópolis, 2001.

SILVA, V. B. O desafio da gestão organizacional em pequenas empresas familiares. **RACI, Getúlio Vargas**, v.9, n.19, p.1-22, 2015.

SOUZA, E. P. **O desafio da continuidade no processo sucessório em uma empresa familiar**: um estudo de caso de uma indústria moveleira na região Norte de Belo Horizonte. 73f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdades integradas de Pedro Leopoldo, Minas Gerais, 2012.

SOUZA, L. O.; BRITO, P. F.; ALVARELI, L. V. G. Empresa familiar e a importância do planejamento para o processo sucessório. **Janus**, v. 8, n. 13, p. 45-57, 2011.

TAVARES, T. S. **Práticas de gestão e valores em empresas familiares**. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais, 2006.

TELÓ, A. R. **Desempenho organizacional**: Planejamento financeiro em empresas familiares. 101f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

ULLER, R. **Profissionalização na empresa familiar**: o caso da perdigão agroindustrial S/A. Florianópolis, 99f. Dissertação (Mestrado em Administração), Florianópolis, 2002.

## APÊNDICE

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Roteiro de entrevista direcionado à equipe gestora da escola selecionada com o objetivo de coletar os dados necessários para o alcance do objetivo geral que orienta esta pesquisa, qual seja: Identificar os desafios enfrentados pela Escola Santa Terezinha, sob a perspectiva da gestão familiar, na percepção de seus gestores. Esta pesquisa é realizada sob o âmbito da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade do Centro de Humanidades da Universidade Federal de Campina Grande – UAAC/CH/UFCG.

#### Caracterização do Respondente

Nome:

Formação acadêmica:

Cargo:

Tempo de empresa:

---

**OBJETIVO I – Diagnosticar as práticas organizacionais adotadas pelos gestores quanto aos processos gerenciais de planejamento, organização, direção e controle da Escola Santa Terezinha.**

Planejamento:

1. Existe um planejamento estratégico formal?
2. Como são tomadas as decisões estratégicas, como investimentos, por exemplo?
3. Quais são os objetivos e o propósito da empresa?
4. Os funcionários conhecem e compreendem os objetivos da organização?
5. Qual a missão (razão de existir) e a visão (onde pretende chegar) da empresa?
6. A empresa conhece suas limitações e fraquezas? Cite algum exemplo.

7. A empresa conhece as oportunidades e tendências do mercado? E quanto a ameaças e incertezas?

Organização:

8. Qual é a composição da diretoria executiva da empresa? Há sobreposição de papéis?

9. As atribuições e funções individuais dos diretores executivos estão formalmente descritos em algum documento? Se não, porque isso não foi realizado? Se sim, qual é o instrumento que formaliza as responsabilidades?

10. Quais são os critérios para seleção e contratação de diretores e/ou gerentes executivos na empresa?

11. Existem competências formais exigidas para os cargos da empresa? Quem ou qual área realiza o processo?

12. A empresa apresenta seus processos administrativos e operacionais formalizados? Existe algum grau de informalidade nos processos existentes? Se sim, você acha que isso afeta o andamento da empresa?

13. Os processos e atividades da empresa em geral ocorrem de maneira organizada?

14. Ocorre ou já ocorreu falta de organização capaz de comprometer a eficiência da gestão?

Direção:

15. Na sua opinião, o processo decisório é realizado de forma centralizada ou descentralizada?

16. Como é realizada a delegação de responsabilidades?

17. Como caracterizar o estilo de liderança na empresa? Como esse assunto é tratado e desenvolvido na empresa?

18. Os funcionários têm autonomia e poder de decisão sobre situações no seu local de trabalho?

19. Qual a periodicidade em que a diretoria executiva se reúne? Que tipo de assunto é tratado nessas reuniões? (Estratégicos, operacionais, societários, familiares, outros)?

20. Como o processo de decisão é comunicado, ou seja, através de qual canal?

Controle:

21. Como é realizado o controle da empresa?
22. Quais são os critérios para avaliar o desempenho profissional de um funcionário?
23. Como a empresa avalia seu próprio desempenho?
24. A organização se preocupa mais com a rentabilidade de longo prazo, ou apresenta uma visão mais específica de curto prazo?

**OBJETIVO 2 – Analisar a influência do envolvimento familiar na gestão da Escola Santa Terezinha.**

25. Os funcionários familiares têm o mesmo tratamento dos funcionários não-familiares? Eles cumprem as mesmas regras e procedimentos dos demais?
26. Existem interferências de familiares que não participam da gestão, mas que tem liberdade para influenciar o processo de decisão e comunicação dos gestores?
27. Existem regras claras para contratação de familiares na empresa?
28. Os requisitos de competência e qualificação profissional desejáveis ao cargo são analisados independente do grau de parentesco? Isso já foi discutido pelos membros da família?
29. A empresa valoriza a lealdade entre os funcionários?
30. No processo decisório, a empresa enfatiza mais os valores familiares ou monetários?
31. Os familiares usam os recursos da empresa para fins pessoais?
32. A saúde financeira da empresa interfere no nível de vida dos familiares?

Valores, Crenças e Cultura:

33. Quais os valores que orientam a empresa? Os valores culturais do fundador ainda estão presentes na gestão da empresa e também na família? Dê algum exemplo.
34. Como é o relacionamento entre os membros da família e os funcionários?
35. Existem conflitos entre os membros da família?
36. O clima de trabalho é considerado agradável?
37. Os funcionários são motivados?
38. Os funcionários se mostram satisfeitos com o trabalho?
39. Você considera que os funcionários sentem a empresa como parte de sua identidade?



Profissionalização:

- 40. O nível de profissionalização da empresa pode ser considerado satisfatório? Por quê?
- 41. A empresa busca se modernizar e investir em ferramentas que tornem as atividades menos informais?
- 42. Pode ser identificado na empresa comportamentos como acomodação, favoritismo ou falta de compromisso?

Sucessão:

- 43. A empresa possui um programa, formal ou informal, de orientação e formação profissional para os potenciais sucessores e/ou herdeiros?
- 44. A empresa possui critérios e regras formais para escolha dos sucessores? Se sim, como e por quem isso foi criado? Desde quando são aplicadas as regras e critérios?
- 45. Existe algum planejamento ou preocupação com a sucessão futura? Se não, por quê?
- 46. Como são discutidas as diferenças entre herdeiro e sucessor com os outros membros da família? Isso é realizado de forma transparente para toda a família?

**OBJETIVO 3 – Descrever as dificuldades ou deficiências da gestão familiar na Escola Santa Terezinha.**

- 47. Quais os principais problemas enfrentados pela empresa atualmente? Como estão sendo resolvidos?
- 48. Você percebe algum tipo de conflito entre os familiares e/ou gestores em relação às decisões empresariais?
- 49. Quais as dificuldades que podem ocorrer no relacionamento empresa e família que interferem na gestão profissional da empresa?
- 50. A empresa percebe alguma dificuldade em efetuar mudanças, como na maneira habitual como as tarefas são executadas, na cultura da empresa, ou nas regalias obtidas pelos familiares?

DADOS GERAIS – Caracterização da Empresa: questões a serem respondidas pela diretora proprietária.

51. Data da fundação?
52. Seguimento de atuação?
53. Quantidade de funcionários?
54. Como foi a trajetória da empresa desde a fundação até os dias atuais?
55. Como se deu a entrada dos demais gestores?
56. Quantos membros da família atuam na empresa, e qual o tipo de relacionamento?